КНИГА-ТРЕНАЖЕР

Алексей Филатов

[influence]

ЛОВУШКИ И ИЛЛЮЗИИ МОЗГА

КАК МОЗГ НАС ОБМАНЫВАЕТ
И КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО
В СВОИХ ИНТЕРЕСАХ

Алексей Филатов
Ловушки и иллюзии мозга

© А. Филатов, текст, 2021
© Н. Крутиков, иллюстрации, 2021
© Издательство «АСТ», 2021

* * *

Предисловие

Я уже более 12 лет занимаюсь поведенческой аналитикой и обоснованно считаю, что тема когнитивных искажений является ключевой в этой сегодня бурно развивающейся области. Действительно, как мы можем оценивать и анализировать чье-то поведение, а тем более его предпочтения и характер, если мы не всегда точно понимаем, как работает наш мозг и мышление при анализе даже стандартных жизненных ситуаций?

Эта книга как раз и посвящена детальному разбору стратегий, которые оказывают принципиальное и неотвратимое влияние на то, каким образом мы принимаем решения, анализируя поведение людей, их личность, потребности, ценности и многое другое. Собственно, это относится и к нам самим, поскольку ошибки этого анализа определяют и то, как мы представляем и что мы думаем о самих себе. Поэтому для того, чтобы без иллюзий понять как другого человека, так и самого себя, нужно иметь хотя бы начальные представления о когнитивных искажениях – излюбленных способах нашего мозга обманывать нас самих. Когнитивные искажения – это своеобразные системные ошибки в мышлении и анализе ситуаций, которые фактически вмешиваются в оценку всего, что нас окружает. Умение видеть и понимать их позволит вам не только лучше узнать себя и окружающих, но и выстраивать более эффективную коммуникацию с людьми, заранее зная, к каким ловушкам они склонны по умолчанию.

Основателем и человеком, внесшим самый внушительный вклад в становление и развитие теории о когнитивных искажениях, является нобелевский лауреат Даниел Канеман, у которого мне посчастливилось поучиться. Он и его коллеги были одними из первых, кто обратил внимание на то, что когнитивные модели, которыми мы пользуемся для оценки жизненных ситуаций, имеют очевидные иррациональные ошибки, свойственные большинству людей. Изучая их, Даниел Канеман стал автором теории принятия решений в ситуации неопределенности и одним из родоначальников поведенческой экономики – направления, изучающего влияние социальных,

когнитивных и эмоциональных факторов на поведение в сфере экономики.

В этой книге вы найдете описание большого количества когнитивных искажений и ловушек мозга. Разъясняется суть каждой, описываются ее причины и следствия, даются рекомендации, как ее отследить у себя. Кроме того, к каждой я указываю на способы использования этого когнитивного искажения в сферах, которыми сам плотно занимаюсь в последнее время, – прикладной поведенческий анализ и верификация лжи, маркетинг и экономическое поведение, продажи и переговоры, манипуляция и социальная инженерия.

Ценность книги еще и в том, что в конце каждой главы вы найдете задание для тренировки образа мышления, связанного с определенным когнитивным искажением, и упражнение для его показательной демонстрации и отработки в формате групповой работы. Это вам особенно пригодится, если вы работаете в практическом обучении или являетесь тренером.

Книга будет полезна всем, кто занимается практической коммуникацией и анализом поведения. Это могут быть как специалисты, так и интересующиеся такими областями науки и дисциплинами, как профайлинг и поведенческая аналитика, когнитивистика и менеджмент, маркетинг и продажи, социальные коммуникации и медиа.

Несмотря на то, что когнитивных искажений довольно много и не все попали в эту книгу, здесь описаны все принципы, на основе которых они работают. Более того, принципы знать гораздо важнее, чем названия самих искажений, поскольку до сих пор встречаются даже разные обозначения одних и тех же феноменов. Начать читать книгу вы можете необязательно с самого начала, а с той главы, которая вас больше заинтересует: в данном случае последовательность глав и чтения непринципиальна.

Надеюсь и рассчитываю на то, что книга поможет вам улучшить способность узнавать и понимать ошибки суждений и выбора сначала у других людей, а потом и у себя, предоставив вам описание более 50 наиболее часто встречающихся ошибок и иллюзий. Это поможет вам снизить вероятность неправильных и иррациональных выводов и суждений о других людях и ситуациях и позволит устанавливать более честные, конструктивные и открытые отношения с окружающими.

Введение

За последние 30 лет многие психологи исследовали различия, которые появляются из-за наличия у нас двух систем мышления, взаимодействующих между собой в процессе принятия решений: систем быстрого и медленного мышления. Даниел Канеман в своих работах называет их Система 1 и Система 2, которые отвечают за быстрое (автоматическое) и медленное (произвольное) мышление соответственно.

Система 1 работает автоматически, очень быстро, практически не требуя усилий и осознанности. Она работает «по умолчанию», отвечает за все автоматизмы и осуществление повседневных, простых и привычных действий. Ее задача заключается в том, чтобы мы не задумываясь понимали очевидные ситуации и выполняли интуитивно понятные, по сути, рефлекторные действия в них. Все эти действия есть результат довольно интенсивного обучения, которого мы чаще всего не замечаем: мы просто привыкаем вести в себя в типовых ситуациях просто и очевидно. Хороший пример работы первой системы мышления – эвристическое мышление. Оно характеризуется тем, что иногда для понимания сути происходящего нам даже не нужны слова: мы просто посмотрели на ситуацию и сразу все поняли. Более сложный пример – вождение велосипеда или автомобиля: вначале не всегда просто научиться им управлять (поскольку это задача Системы 2), но когда навык освоен, то он переходит на уровень Системы 1, и мы, управляя велосипедом, уже можем позволить себе держать во второй руке сумку или даже разговаривать по телефону. При этом эти действия выполняются автоматически и мы порой даже не можем описать, как именно мы это делаем: просто делаем и все.

Система 2 для выполнения своих задач требует сознательного контроля внимания. Именно поэтому она весьма энергозатратна и медлительна. Чтобы задействовать вторую систему мышления, нам нужно целенаправленно сконцентрироваться на поставленной задаче и не отвлекаться от ее выполнения: если вы отвлекаетесь, то вы либо совсем с ней не справитесь, либо справитесь гораздо хуже. Ключевой ресурс второй системы – это произвольное, осознанное управление

нашим вниманием, объем которого весьма ограничен. Во всех случаях, когда мы делаем что-то непривычное, это требует постоянных усилий и контролируется Системой 2. С помощью нее мы решаем более сложные задачи, требующие от нас нашего сознательного участия: думая о себе, мы подразумеваем Систему 2 – сознательное, разумное «я», у которого есть убеждения, которое анализирует поступающую информацию и принимает решения, о чем думать и что делать. Ее действия нам понятны, и мы можем разбить их на составляющие и разложить в последовательность: мы можем объяснить, как именно мы будем решать, например, сложное математическое уравнение, и найти наиболее простой путь для решения.

Поскольку осознанная концентрация внимания на актуальных задачах очень трудоемка, то мы не любим без необходимости включать Систему 2, довольствуясь автоматическим привычным поведением. Однако структурно наше мышление устроено так, что вся информация, которая поступает в Систему 2, сначала проходит через Систему 1 и подвергается там не всегда заметной трансформации.

В норме Система 1 и Система 2 работают вместе весьма эффективно: их задача обеспечить максимальную результативность при минимуме усилий. Система 1 работает автоматически, а Система 2 находится в комфортном режиме минимального использования. Система 1 постоянно что-то генерит для Системы 2: эмоции, впечатления, намерения и прочее. Если Система 2 их одобряет, то впечатления превращаются в убеждения, намерения – в действия, а эмоции – в мотивирующий фактор их реализации. Когда все идет гладко, Система 2 принимает предложения Системы 1 практически без изменений: обычно мы верим своим впечатлениям и действуем согласно собственным порывам и адекватным желаниям. Но если что-то пойдет не так, тогда Система 2 берет верх и мобилизует внимание для сознательного, контролируемого решения поставленных задач. Система 2 отвечает за постоянный контроль нашего поведения: именно благодаря ей мы ведем себя вежливо в сложных и стрессовых ситуациях, и именно она охраняет нас от необдуманных решений.

Однако большую часть времени мы проводим под руководством Системы 1, поскольку в стандартных ситуациях она довольно эффективна. В них она формирует довольно точные модели ситуаций и краткосрочные прогнозы, а также быстро реагирует на внезапно

возникающие ситуации и задачи. При этом в ее работе есть большое количество системных ошибок, о которых мы будем говорить в этой книге: она слишком упрощает понимание поведения человека, а также плохо разбирается в логике и статистике. К тому же довольно часто она «мыслит» и поступает иррационально, исходя исключительно из текущих эгоистичных предпочтений, и, что еще не менее важно, ее нельзя «отключить».

Тема иррациональности поведения человека сегодня одна из наиболее интересных и актуальных. Довольно давно занимаясь профайлингом и поведенческим анализом, я прекрасно понимаю, что рационально мы можем просчитать очень многое и получить красивую и на первый взгляд эффективную модель поведения конкретного человека в конкретной ситуации. Однако такие модели могут плохо работать именно из-за иррациональности нашего мышления: мы слишком часто умом все хорошо понимаем, но делаем по-другому. Все это необходимо учитывать при анализе поведения конкретных людей и их групп.

Подводя итоги в рамках данной работы о разделении нашего мышления на две системы как ключевого тренда оценки поведения, представим следующую условную таблицу:

Таблица 1. Сравнение Системы 1 и Системы 2

Система 1	Система 2
Автоматическая	Произвольная
Холистическая	Аналитическая
Эмоциональное, ориентированное на наслаждение и избегание боли	Логическое, ориентировано на поиск причин и следствий
Поведение определяется прошлым опытом	Поведение определяется сознательной оценкой ситуации
Ориентировано на изображения, метафоры, нарративы	Ориентировано на абстрактные символы, слова и цифры
Быстрая, ориентированная на действия	Медленная, ориентированная на контроль действий и размышления
Ориентирована на собственный опыт как главный аргумент	Ориентирована на доказательства и логические аргументы
Способна «выполнять» несколько дел одновременно	Последовательна, имеет ограниченный ресурс внимания
«Мыслит» ассоциациями и образами	Мыслит «конкретно», исходя из предварительной оценки ситуации
В большей степени эгоистична, чем социальна	В большей степени ориентирована на социальное взаимодействие и социальные ценности
Не требует большого количества усилий и энергии	Энергозатратна и быстро утомляется

К этой таблице мы будем еще несколько раз возвращаться, поскольку большинство когнитивных искажений есть результат либо ошибок сугубо Системы 1 или Системы 2, либо особенностей их взаимодействия друг с другом.

Таким образом, решения, которые мы принимаем автоматически, без серьезного обдумывания ситуации, будут склонять нас к эмоциональным, основанным на прошлом опыте и образах эгоистичным вариантам. Решения, принимаемые Системой 2, будут чуть более логичными и просоциальными, однако мы помним, что Система 2 часто при оценке ситуации склонна чрезмерно доверять информации, полученной от Системы 1. Это не хорошо и не плохо. Просто нам это нужно понимать и учитывать в процессе принятия решений.

Ну что ж, теперь, когда мы знаем общую схему работы первой и второй системы нашего мышления, пора приступать к разбору их основных ошибок, которые оказывают принципиальное влияние на все контексты нашей жизни.

Глава 1. Эффект Делмора

Или Почему трудно думать о смысле, если рядом есть шоколадка?

Я специально хочу начать именно с этого когнитивного искажения, хотя о нем мало говорят, несмотря на то, что его значение и влияние на нашу жизнь довольно велико. Само когнитивное искажение получило название в честь известного в прошлом американского писателя и поэта, который жил в XX веке (1912–1966 гг.) и был в свое время весьма популярен. Однако сегодня, увы, только редкий филолог или когнитивист знает его имя. А между тем в 30-х годах ему пророчили славу Антона Павловича Чехова. Давайте разбираться, почему же его вспомнили, чтобы назвать его именем когнитивное искажение?

Делмор Шварц родился в 1912 году в семье достаточно обеспеченных иммигрантов. В 1935 году он закончил в то время очень престижный Университет Нью-Йорка, а в 1937-м выпустил свое первое произведение. Это была книга, которая буквально за один день стала бестселлером по всей Америке, была восторженно принята публикой и даже вечно недовольными критиками. Фактически на

следующее утро Делмор Шварц проснулся известным, и его стали представлять как наиболее перспективного англоязычного писателя. Однако все его следующие произведения, вторая, третья, четвертая и даже пятая книга были лишь блеклыми копиями первой. Его биографы, а их было достаточно много, впоследствии объясняли это тем, что Шварц после первого успеха стал вести весьма разгульный образ жизни, и ему было трудно сконцентрироваться на своем творчестве вплоть до конца жизни: его постоянно отвлекали вечеринки, алкоголь, неудачные отношения с женщинами и прочие, казалось бы, важные, но все же второстепенные аспекты жизни. И поэтому эффект Делмора можно сформулировать так: «Люди склонны ставить более четкие цели в практически незначимых для себя контекстах и избегать ставить их в важных, значимых для себя сферах».

Мы все можем поставить себе простую цель сходить в ресторан, выпить кофе, купить очередной телефон или автомобиль. Можем даже в деталях представить все это и разложить по десяткам схем целеполагания. Но очень часто мы избегаем мыслей по поводу того, а чего же мы на самом-то деле хотим в значимых для себя контекстах и областях жизни.

Удивительно, но когнитивные искажения, в том числе эффект Делмора, практически все внеконтекстуальны, чем и отличаются от остальных моделей когнитивистики и профайлинга. Они работают во всех контекстах, в которых мы находимся, и эффект Делмора работает не только в поиске смысла жизни, но и в других, более прагматичных контекстах. Все связано с тем, что поставить краткосрочную цель достаточно просто: купить телефон, выпить кофе, привычно открыть ленту соцсети и так далее, а подумать о том, что действительно тебе важно, поставить себе цель реализовать эту задачу – требует уже изначального обдумывания, анализа и напряжения, а значит, требует включить вторую систему мышления, которую, как вы помните, мы не любим включать надолго. Мы предпочитаем включать ее эпизодически, в большей степени для решения тактических вопросов: на какую вечеринку сходить, какой бренд купить и прочее. Но думать длительно над тем, чего же мы действительно хотим в значимых для себя областях, мы не любим и избегаем этого. Кстати, интуитивно мы даже понимаем, что если будем слишком много думать о

принципиальных и важных для нас областях, то это явно не улучшит наше настроение. Ведь гораздо проще и приятнее съесть очередную шоколадку и тем самым поднять себе настроение, чем усиленно и напряженно думать о долгосрочных целях и о том, как их реализовать.

Интересно, что сегодня многие всемирно известные коучи и организационные психологи рекомендуют ежедневно уделять не менее часа на мысли о стратегических задачах и планах их реализации. Это своего рода полная «разгрузка» первой системы мышления и «загрузка» второй. Канеман вообще говорит, что людям необходимы такие моменты, и рекомендует это как лучшую привычку для всех менеджеров.

В профайлинге и верификации лжи это когнитивное искажение проявляется в том, что мы, специалисты, часто тратим свое время на обсуждения и решение каких-то мелочей, деталей, которые не так уж и важны в сравнении с тем, чтобы написать и утвердить полную общую теорию полиграфных проверок и методологии профайлинга. Почему до сих пор этого никто не сделал? Как минимум потому, что это достаточно сложно, на это нужно потратить большое количество времени и много думать, проще заняться какой-то мелочью: купить себе очередную шоколадку, выпить очередной кофе или обсудить какие-то частности. Собственно, первая система мышления, заботясь о том, чтобы мы не перенапряглись, вовремя присылает нам информационный фастфуд в соцсетях либо невозможность сосредоточиться и длительно заниматься важным делом.

В манипуляциях и психологических воздействиях эффект Делмора используется в виде подбрасывания для целевой аудитории набора краткосрочных «вкусных» отвлекающих задач с целью не позволить ей заняться делами, изменяющими опыт и ценностные ориентации. А она, эта аудитория, и рада отвлечься от тяжелых раздумий и действий.

В маркетинге и поведенческой экономике это тоже решается путем целенаправленной фиксации внимания потенциального покупателя на потреблении товаров повседневного, а не долгосрочного спроса. Ведь именно на этом масс-маркет зарабатывает больше всего денег, потому что товары долгосрочного пользования, во-первых, не сразу ломаются, а во-вторых, их не нужно покупать каждый день.

В менеджменте и управлении персоналом эффект Делмора используется, например, при удержании талантливого персонала и

HiPo (High Potential), ведь достаточно часто руководитель сознательно ставит перед ними рутинные долгие задачи, к которым они в конце концов и привыкают, далее начинают сомневаться или «консервируют» свои уникальные компетенции, привыкают и начинают думать: «Не нужны мне никакие изменения, буду работать здесь и никуда не пойду». По этой причине довольно часто HiPO и не получает повышения, и не уходит на другое место работы, однако их потенциал, конечно же, снижается.

Задание

Составьте список своих среднесрочных и долгосрочных планов. Они необязательно должны быть глобальными и сложными. Это может быть, например, регулярно заниматься спортом, прочитать эту книгу, научиться кататься на скейте и пр. Запишите их в тетрадь и ответьте себе на вопрос: «Что вы сегодня сделали для того, чтобы эти планы реализовались?» Периодически задавайте себе такой вопрос и требуйте от себя честного ответа.

Упражнение

1. Запишите в блокноте или расскажите кому-либо, что вы сегодня делали перед тем, как прочесть главу этой книги. Будьте как можно более детальными: рассказывайте все тщательно и в мельчайших подробностях.
2. Расскажите, что вы изначально планировали сделать сегодня исходя из ваших стратегических планов.
3. Сверьте разницу между планами и реальностью.

Глава 2. Иллюзия корреляции

Совпадение? Бывает!

Первая система мышления по Д. Канеману всегда хочет найти какие-то закономерности. Это ей необходимо не только для того, чтобы себя чем-то занять, но и для того, чтобы хоть как-то упростить нам жизнь. Ради этих целей мы и находим закономерности даже там, где их на самом деле нет. Иллюзия корреляции заключается в том, что мы сами себе придумываем закономерности, которых на самом деле нет: они есть только в нашем воображении.

Иногда мы думаем похожим образом: «Я два раза ходил на собеседование в этом черном пиджаке, и все было удачно. В третий раз я пошел на собеседование в другом пиджаке, и что-то пошло не так. Вывод – на собеседования надо ходить только в черном пиджаке и

никакой другой больше не надевать, потому что он – счастливый». Но на самом деле взаимосвязь выдумана нами и в объективной реальности ее нет: это иллюзия.

Если вы считаете, что такое с вами не происходит, то вспомните, сколько раз вы попадали в ситуацию, когда черная кошка перебегала вам дорогу и у вас возникала мысль, не пойти ли вам каким-нибудь другим путем? Если вам такой пример кажется элементарным или не нравится, то оцените, станете ли вы еще раз покупать молоко того или иного бренда в одном и том же магазине, если единожды оно оказалось испорченным? Или, например, будете ли вы считать человека ненадежным, если он часто опаздывает?

В профайлинге мы часто встречаемся с ситуацией, когда слышим: «Если человек почесал нос и к тому же имеет речевые запинки при ответе на вопрос, то он лжет. А если у него в это время еще и закрытая поза, – значит, то, что он говорит, – это стопроцентный обман». Однако

было уверенно доказано, что эти признаки не являются значимыми при детекции лжи, то есть ни чесание носа, ни закрытая поза, ни речевые запинки как минимум не могут быть однозначно связаны с ложью. Но мы видим в этом закономерности. Большинство из нас склонно обобщать, группировать, паттернизировать случайности в поисках тех или иных закономерностей просто потому, что нашему мозгу так хочется: это часть его работы. Когда мы даем человеку любые два предмета, чаще всего он начнет находить какие-то признаки, по которым эти предметы похожи друг на друга. В таких случаях наш мозг либо находит между ними какие-то закономерности, либо придумывает их самостоятельно.

В целом мы любим жить в закономерностях, которые бы поддерживали наше мнение о той или иной ситуации или событии. Фактически мы принимаем только их (этот феномен называется «селективное восприятие»[1]), а другие отбрасываем. Думаю, вы слышали слова одного известного российского журналиста: «Совпадение? Не думаю». Он как раз и подвержен этому когнитивному искажению в полной степени. Совпадения бывают, но мы в них не верим, поскольку постоянно ищем закономерности.

С иллюзорной корреляцией часто сталкиваются финансисты, которые ищут различные причинно-следственные связи между разными показателями на финансовых рынках, стараясь прогнозировать рост или падение цены того или иного актива. И нередко они находят несуществующие, ложные корреляции, и из-за этого теряют довольно большие деньги. Такие же паттерны встречаются и в казино: про когнитивное искажение «ошибка игрока»[2] мы еще поговорим более детально. Оно встречается тогда, когда «игрок», например, ставит на красное после того как несколько раз подряд выпало красное, видя в этом какой-то паттерн. Или наоборот, ставит на черное после того как выпало красное, думая, что «снаряд в одну и ту же воронку дважды не попадает». Но все это просто совпадения, а не какая-нибудь, пусть и скрытая, закономерность.

Одним из классических примеров иллюзорной корреляции, которые описывают в учебниках, является поиск скрытой закономерности в немецких бомбардировках Лондона во время Второй мировой войны. Английские математики, да и просто активные граждане не только в

ходе войны, но и после нее искали какие-то закономерности или секретную схему, по которой происходили бомбардировки Лондона. Многие считали, что по форме и расположению воронок от бомб можно было понять, что же фашисты хотели разбомбить, и заранее готовиться к налетам. Было разработано как минимум три «довольно надежных» схемы, предполагающих основные цели бомбардировок. Но в конце концов было доказано, что места от следов разорвавшихся бомб имели абсолютно случайное распределение и никакого тайного смысла или схемы в них не было.

Иногда нужно уметь признавать, что в жизни бывают случайности и досадные совпадения, которые мы не можем контролировать и запаттернизовать. Более того, несуществующие закономерности, которые мы можем увидеть там, где их нет, могут быть весьма губительными.

В профайлинге мы довольно часто оперируем ложными корреляциями. Самыми частые из них – психотипологии. Нередко при определении ведущего психотипа непрофессионалы опираются на иллюзорные корреляции и сильно изменчивые внешние признаки. Еще более опасные иллюзорные корреляции встречаются в детекции лжи, в частности, – уже указанное притрагивание к носу.

В манипуляциях и психологическом воздействии ложные корреляции часто используются для внедрения внушений, имеющих структуру «Если произошло А, произошло В, то произойдет и С». При этом А, В и С между собой связаны только в воображении манипулирующего. К тому же это стандартная схема формирования как положительных, так и отрицательных умозаключений и убеждений. Негативные неадаптивные убеждения более часто связаны с иллюзорной корреляцией, поскольку заставляют нас верить в то, чего на самом деле нет.

В маркетинговом воздействии и продажах все также пронизано иллюзорными корреляциями, которые выгодны маркетологам. В частности, стандартная фраза и убеждение «если нравится – покупай» тоже является иллюзорной корреляцией: ведь, честно говоря, одно необязательно следует из другого.

В кадровом и карьерном контексте иллюзорных корреляций тоже немало. Например, убеждение «Если я буду хорошо работать, значит,

меня обязательно повысят в должности» – тоже иллюзорная корреляция. Такое, конечно, бывает. Но далеко не всегда.

Заканчивая разбор иллюзорных корреляций, подчеркну, что не все закономерности ложные. Есть и проверенные, надежные, доказанные. Кстати, я знаю нескольких весьма хороших людей, которые перестали вообще во что бы то ни было верить после того, как несколько раз «нарвались» на ложные корреляции. Это неправильная тактика. Нельзя из-за ошибок переставать учиться и вообще перестать верить во что-либо, оправдывая это иллюзорными корреляциями: мы, люди, нуждаемся в вере и иногда лучше позволить себе ошибиться, чем запретить доверять вообще чему бы то ни было.

«Ошибка игрока» – это разновидность иллюзорной корреляции, которая связана с тем, что игрок, как правило, не осознает, что вероятность желаемого исхода конкретного этапа игры не зависит от предыдущих исходов случайного события. Например, в случае с подбрасыванием монеты много раз вполне может произойти такая ситуация, что выпадет девять «решек» подряд. Это может привести к ситуации, что многие сочтут, что на десятый раз уж точно должен выпасть «орел», поскольку ситуация с 9 «решками» подряд кажется явно нерядовой. Тем не менее, вероятность выпадения «орла» будет такой же, как и всегда, – 50 %.

Селективное восприятие некоторые источники также приписывают к иллюзорным корреляциям. Это склонность людей уделять внимание лишь тому, что согласуется с их ожиданиями, и при этом игнорировать все остальное. При этом люди довольно часто обвиняют других в том, что их восприятие селективно, но они сами за собой такого «греха» не замечают. Классическими примерами этого искажения является выборочное восприятие фактов из новостей и переживания за свою любимую спортивную команду или, по-простому, – «за наших». Наблюдая за игрой, мы всегда заметим любые нарушения, совершенные против «нашей» команды, но практически не видим нарушения, которые они сами сделали.

Еще как один из подвидов иллюзорной корреляции можно рассмотреть **генерализацию частных случаев**, или сверхобобщение. Признаться, это отдельный большой разговор, поскольку в том числе и с помощью обобщений мы активно создаем собственные ментальные «карты», и нередко такой подход к их созданию оборачивается

плачевно. Сверхобобщением в когнитивистике называют безосновательный перенос характеристик частных или даже единичных случаев на обширный опыт. То есть берется конкретная ситуация и гипертрофируется в умозаключение с такими словами, как «всегда», «никогда», «все», «никто», «постоянно», «везде», «нигде» и пр. В итоге это приводит к формированию убеждений по принципу: «все мужики только одного хотят», «каждому менеджеру лишь бы продать», «я никогда не выучу английский язык» и подобным. Заметьте, что такие ограничения – тоже следствие когнитивных искажений.

Задание

Старайтесь во всем видеть и искать закономерности, даже там, где их нет. Например, попробуйте найти причинно-следственную связь между тем, что вы всегда утром пьете кофе на завтрак, и динамикой курса рубля на бирже. Постарайтесь объяснить эту взаимосвязь наиболее правдоподобно и поделитесь этой взаимосвязью с коллегами или друзьями. После этого выберите два или три других не связанных между собой параметра и найдите убедительную взаимосвязь между ними. Отрабатывайте задание до тех пор, пока вы легко не будете находить правдоподобные закономерности между никак не связанными между собой событиями и фактами.

Упражнение

Выполните описанное выше задание в группе. Совместно с другими участниками группы придумывайте максимально правдоподобные закономерные объяснения актуальным событиям и ситуациям. Для этого полезно использовать общую схему объяснения: «Если произошло А, произошло В, то произойдет и С».

Глава 3. Иллюзия стабильной уникальности

Или Почему уникальное довольно быстро становится привычным?

Иногда это когнитивное искажение называют **недооценкой возврата к среднему**. Суть его заключается в том, что люди ожидают, что экстраординарное поведение системы или других людей будет весьма длительным либо является их базовым.

Наблюдая уникальное событие или поведение, люди часто предполагают, что оно является базовым, и ждут его стабильного повторения в будущем. При этом практически отсутствует понимание того, что такое поведение до этого не являлось стандартным и стабильным, а значит, скорее всего, не будет повторено в схожих условиях. Это часто приводит к завышенным ожиданиям относительно дальнейшего развития событий: люди ждут повторения рекламных акций, уникального поведения своих близких, коллег и партнеров и пр.

Очевидно, что в своей жизни вы сталкивались с ситуациями, когда вначале экстравагантное, уникальное, оригинальное и совершенно необычное поведение или отношение ваших близких, организаций, компаний вдруг в один прекрасный день становилось для вас понятным, средним, обычным, абсолютно прогнозируемым, простым и даже надоевшим событием. И, между прочим, для того, чтобы уникальное стало простым и обычным, не всегда его надо менять. Иногда достаточно изменить ваше восприятие этого события или просто привыкнуть к нему.

Несмотря на то, что наше желание увидеть что-либо уникальное и оригинальное весьма высоко, люди, как вы знаете, ко всему привыкают. И то, что раньше было уникальным и необычным, через некоторое время становится понятным и простым. Однако интуитивно мы понимаем, что все, что встречается редко, является чем-то ценным, необычным, а значит, потенциально имеет высокую стоимость и ценность. Именно поэтому мы придаем уникальному опыту и поведению гораздо больше значения, чем иногда следовало бы.

Кстати, из курса статистики мы знаем, что чем больше выборка, тем больше ее показатели похожи на средние, то есть чем больше выбора, тем больше мы имеем показателей, близких к среднему значению. И, соответственно, чем меньше выборка, тем больше каких-то уникальных событий и больше примеров, которые не могут быть похожи на средние.

Это означает, что чем больше у вас опыта в той или иной ситуации, тем более все примеры из этой ситуации будут казаться вам похожими, понятными, очевидными, привычными и неоригинальными. А если у вас в чем-то опыта совсем нет или он только начинает появляться, то фактически каждый ваш пример, каждое событие будет восприниматься вами как уникальное, интересное, соответственно, вы будете воспринимать его как иллюзию стабильной уникальности. Это частое когнитивное искажение всех новичков, но довольно скоро наш опыт накапливается и усредняется.

В целом это когнитивное искажение отсылает нас к такому понятию, как базовая линия поведения. Вообще надо сказать, что в современном профайлинге даже само это понятие является достаточно спорным, поскольку есть мнение, что оно лишь следствие наших когнитивных искажений, в частности, – стереотипизации[3], о которой мы еще

поговорим. Во всяком случае, неправильно было бы определять базовую линию поведения лишь по одному примеру, в каком бы контексте вы ни находились. Однако желание выдать свое уникальное поведение за базовое – один из наиболее частых инструментов манипуляций. Например, на первом и втором свидании молодой человек дарит девушке цветы и другие подарки, и она думает: «Какой галантный молодой человек! Пожалуй, надо познакомиться с ним поближе». Однако первое и второе свидание часто являются уникальными случаями, и базовое поведение за ними разглядеть трудно. И довольно часто в манипуляциях на первой или на второй встрече «пускают пыль в глаза», показывают себя как уникального человека, получают за это желаемые бонусы в виде хорошего отношения к нему и каких-либо сделок. А дальше ваши отношения рутинизируются, и в восприятии клиента то, что раньше было уникальным, становится обычным: проходит какое-то время, и клиент опять нуждается в чем-то уникальном.

В маркетинге и поведенческой экономике на это когнитивное искажение рассчитывают, когда клиентам демонстрируется уникальное отношение компании к ним. Соответственно, тут же компания берет ответное обязательство клиента. Конечно же, вы несколько раз слышали: «Только сегодня у нас огромные скидки, только сейчас мы предоставляем вам такую услугу! Возьмите пробник и приходите к нам всей семьей!»

В управлении персоналом и кадровой работе с этим когнитивным искажением ежедневно встречаются рекрутеры. На собеседованиях мы все видим практически исключительно уникальных людей. По крайней мере, они так заявляют. Иногда рекрутерам и руководителям настолько нравится эта «уникальность», что они списывают свою симпатию к кандидату на «химию». Однако после испытательного срока эта «химия» заканчивается, так как со временем приходит понимание базовой линии поведения сотрудника и его компетенций. Поэтому, образно говоря, на работу берут уникального кандидата, а увольняют простого середнячка. Но вот только дело не в середнячке, а в когнитивных искажениях руководителя и рекрутера.

Я не утверждаю, что нет уникальных людей. Я просто напоминаю об особенностях нашего восприятия, которое хочет, чтобы рядом с нами было больше уникальных людей. И иногда оно хочет это

настолько сильно, что выдает желаемое за действительное.

Задание

Придумайте несколько способов того, как вы можете быстро показать своим клиентам уникальность вашего товара или услуги. Подумайте, в чем заключается ваша уникальность на фоне круга вашего общения? Чем вы запоминаетесь по умолчанию и как бы вы хотели запомниться? Придумайте три простых и понятных способа подчеркнуть вашу уникальность в хорошем смысле этого слова.

Упражнение

Вспомните недавнее, очевидно негативное и случайное, но при этом крайне редкое событие в вашей жизни (например, при кипячении чайника, вы его проливаете на себя) и обоснуйте, почему теперь так будет происходить всегда. Представьте в деталях, как изменится ваша жизнь, если в будущем такой сценарий вашего взаимодействия с чайником будет повторяться из раза в раз вне зависимости от ваших способностей, поведения и желаний.

То же самое сделайте с нейтральным и позитивным событиями.

Глава 4. Иллюзия справедливости

Почему не всем воздастся по заслугам? И почему это справедливо?

У большинства людей есть базовая установка на справедливость и сохранение общего баланса интересов, а значит, так или иначе, они уверены, что рано или поздно справедливость по отношению к ним восторжествует. Этот феномен, иллюзия справедливости, оказывает огромное влияние на то, каким образом мы строим социальные взаимодействия друг с другом: win-win, win-lose или даже lose-lose. Также этот феномен влияет на то, какие из этих взаимодействий мы будет считать в своей жизни правильными и нормальными, уместными и неуместными, а также то, какими из них сами будем пользоваться, а каких – избегать.

Иллюзия справедливости оказывает влияние и на то, насколько человек позволяет себе манипулировать другими людьми и вообще, как он относится к манипуляциям, к правде и лжи, а также позволяет ли он себе обманывать других или говорит только правду. Однако, как вы уже понимаете, для мира справедливость – это большая иллюзия, которая существует только в нашем воображении.

Первые исследования, посвященные иллюзии справедливости, в 70-х годах XX века начал проводить Мэлвин Лернер – это коллега своего более известного друга Стэнли Милгрэма. О Стэнли Милгрэме вы, скорее всего, знаете по его интересным экспериментам в социальной психологии и подчинении авторитету. Но на самом деле у Лернера эксперименты были не менее интересными, просто о них меньше знают. А в 80-х годах он по результатам своих экспериментов выпустил 250-страничную книгу с говорящим названием «Вера в справедливость – фундаментальная иллюзия».

С точки зрения М. Лернера, вера в справедливость – это иррациональное убеждение, что все люди рано или поздно получают по своим заслугам. Социальные психологи давно подметили, что большинство людей считают, что несчастные, больные, неуспешные люди на самом деле просто «расплачиваются» за свои грехи. Где-то в глубине души мы думаем, что если тот или иной человек беден или несчастен, то на это есть какая-то значимая причина, т. е. он чем-то заслужил свои несчастья. И с противоположной стороны – если у человека все хорошо, у него нет никаких проблем и он достиг значительного успеха, то, безусловно, он тоже что-то сделал, чтобы это все заслужить.

Многие считают, что диагноз «рак» или какая-то другая серьезная медицинская патология – это расплата за какие-то грехи. При этом те же самые люди могут оправдывать человека, который достиг власти или успеха незаконным путем, считая, что он заслужил это по праву. Логика такая: если он смог достичь таких высот, значит, он это заслужил. К большинству нищих и несчастных людей общество относится с осторожностью и неприятием, считая их неудачниками, проблемными людьми, которые расплачиваются за свои прегрешения. Однако это может быть совершенно не так: они могли случайно и сильно заболеть, лишиться работы по сокращению, их могли обмануть мошенники или неожиданно случилось что-то плохое, что выбило их из колеи, и они «покатились по наклонной». При этом в то же время, если с нами что-то вдруг идет не так, то мы считаем, что мир к нам несправедлив, и что те несчастья, которые обрушиваются на нашу голову, несправедливы к нам, но время все равно все расставит на свои места: покарает негодяев и вознаградит всех хороших.

Есть еще один важный момент, который следует из иллюзии справедливости. Дело в том, что вера в справедливость заставляет нас принимать в основном социально приемлемые решения. По сути, мы думаем следующим образом: «Если я буду по справедливости относиться ко всем остальным, буду добрым, «белым и пушистым», то все остальные: и общество, и системы, и другие люди – тоже будут ко мне относиться по-доброму и по справедливости. То есть если я никому не буду делать ничего плохого, буду делать всем только добро и буду хорошим, значит, и другие люди будут относиться ко мне хорошо, и тоже будут делать мне только хорошее». Такое положение дел было бы прекрасным, ведь по сути вера в справедливость превращается в некую защиту от различных неблагоприятных условий социальной среды и негативных событий в обществе. И верить в то, что мир должен быть справедлив, особенно по отношению к вам, несомненно, приятно. Конечно же, мир был бы лучше, гуманнее, благополучнее, надежнее, если бы мы все были скромными, заботились бы друг о друге вместо того, чтобы реализовывать исключительно свои личные цели. Но, к сожалению, такого мира (пока, во всяком случае) нет.

Помимо всего прочего, люди, которые верят в феномен справедливости, считают, что они по умолчанию заслуживают хорошей жизни и полного благополучия, достаточно лишь хорошо работать и следовать ожиданиям общества. Тогда социум тоже будет справедлив по отношению к ним, и все получат свои «вкусняшки» и то, что заслужили. Однако чаще всего этого недостаточно. Недостаточно вести себя хорошо, правильно и по справедливости, потому что в тот момент, когда мы себя так ведем, мы видим других – каких-то выскочек, которые ведут себя неподобающе, нарушают допустимые границы и не находят ничего полезного для себя в том, чтобы соответствовать ожиданиям общества. В такие моменты мы склонны думать, что даже если сейчас эти выскочки достигнут какого-то успеха, то все равно рано или поздно их постигнет неудача. И они обо всем пожалеют. Но, как вы понимаете, такое бывает далеко не всегда, поэтому с точки зрения лидерства феномен справедливости имеет несколько отрицательных моментов.

Во-первых, вера в справедливость мешает учиться **у всех** людей. Дело в том, что мы по умолчанию любим учиться только у тех, кто

похож на нас по картине мира, мышлению, образу жизни или даже по внешнему виду, но достиг больших успехов в этой жизни, чем мы. Такая модель обучения вполне приемлема, но не всегда подходит ученику, потому что конкретные модели, которые использует какой-то лидер или авторитет, могут быть совершенно неподходящими в ситуациях, с которыми сталкивается ученик. А учиться у тех людей, которые нам не нравятся, которых мы считаем выскочками и людьми, ведущими себя неподобающим образом, нарушающими этические, моральные и социальные правила, мы считаем неправильным. А зря, ведь учиться нужно в том числе и у тех, кто вам не нравится, но вот феномен справедливости мешает это делать, заставляя нас учиться только у тех, кого мы считаем правильными и понятными и, соответственно, реализующими основные ожидания референтного для нас общества.

Второй момент, – вера в феномен справедливости мешает нам проактивно реализовывать свои цели и задачи, ведь очень часто мы ждем от социума дополнительного толчка к действиям, потому что чаще всего вера в справедливость заставляет нас слишком внимательно относиться к требованиям общества и делать только то, что оно хочет. Соответственно, мы по умолчанию склонны предпринимать какие-либо проактивные действия только потому, что система от нас этого хочет. Но проблема в том, что системы, в которых мы находимся, не всегда хотят нашего успеха.

Как вы понимаете, в профайлинге и в верификации лжи вера в справедливость достаточно важна, потому что мы, профайлеры и полиграфологи, помогаем обездоленным и ищем негодяев, – фактически боремся с несправедливостью. В манипуляциях найти факты использования этого принципа тоже довольно просто. Уверен, что вы знаете, что ссылки на справедливость, да и вообще на какие-то социальные весы – это классическая манипуляция с давних времен, а давление на справедливость работает практически безотказно.

В рекрутменте и в кадровой работе с феноменом иллюзии справедливости мы сталкиваемся в различных корпоративных войнах, когда в той или иной компании несколько сотрудников хотят получить одно и то же кресло, должность или ресурсы. И здесь тоже чаще нет справедливости, потому что в этой борьбе в основном побеждает не лучший, а тот, кто эффективнее манипулирует и меньше склонен

«подгоняться» под феномен справедливости.

Задание

Подумайте, в чем и где для вас баланс между справедливостью и несправедливостью? Поразмышляйте и проанализируйте для себя, готовы ли вы к тому, что с вами могут поступить несправедливо, и готовы ли вы сами (и в каких ситуациях) поступать несправедливо с другими людьми и системами. Подумайте, в чем заключается понимание справедливости у ваших клиентов, когда они имеют дело с вами?

Упражнение

Упражнение выполняется в парах.

1. Первый участник вспоминает и рассказывает второму участнику две истории или события. Первая – история, в которой с ним поступили несправедливо, а вторая, наоборот, – в которой все по отношению к нему закончилось по справедливости. Второй участник делает то же самое. Задача участников – запомнить эти истории и события.
2. Второй участник упражнения вспоминает про несправедливое событие первого и обосновывает, что все на самом деле было справедливо, просто первый этого не понял. Затем вспоминает справедливое событие первого и разъясняет, что оно на самом деле очень несправедливо. Далее первый и второй участник меняются ролями.
3. Каждый из участников подробно описывает человека, который ему неприятен до крайности, а другой предполагает, чему у этого неприятного человека было бы хорошо научиться и смоделировать.

Глава 5. Эффект Форера

Почему гороскопы работали, работают и будут работать?

Эффект Барнума (эффект Форера) – это хорошо известное когнитивное искажение, которое названо в честь известного американского фокусника, жившего в XIX веке – Тейлора Барнума. Он, по преданию, был знаменит тем, что мог найти подход и общий язык практически с любым человеком.

Эффект Барнума можно сформулировать так: человек склонен принимать на свой счет обобщенные, расплывчатые, банальные утверждения, особенно если ему говорят, что они созданы специально для него в результате изучения каких-то таинственных для него механизмов и инструментов описания. Скорее всего, этот эффект связан с глубоким интересом, который мы испытываем к изучению собственного характера и личности.

Эффект Барнума изучается уже более 60 лет. Все началось в 1947 году, когда знаменитый в то время американский ученый Росс Стагнер

исследовал восприятие кадровых работников крупных американских компаний с помощью тестов. Он собрал 68 руководителей кадровых служб крупных американских предприятий и попросил их заполнить один психологический тест, в результате которого он всем выдал совершенно понятный, но ложный результат, который он собрал из популярных на тот момент гороскопов. Это были просто 13 стандартных фраз из гороскопов. После этого Р. Стагнер раздал всем кадровикам, участвовавшим в исследовании, их результаты, которые были совершенно одинаковы, и попросил их оценить эти описания по принципу: все великолепно, хорошо, 50 на 50, не очень или все совсем плохо. Удивительно, но больше 80 % людей согласились с его описанием и сказали, что все весьма хорошо. А между прочим, это были достаточно прожженные в кадровой работе сотрудники, которые лично принимали на работу крупных менеджеров и работников себе в компанию. Однако надо сказать, что в конце 40-х годов XX века был ренессанс различных тестирований. Именно в то время появился знаменитый MMPI и другие различные тесты, модификации которых мы используем до сих пор.

В следующем году уже более известный, чем Р. Стагнер, профессор психологии Бертрам Форер, декан факультета психологии Калифорнийского университета провел подобное исследование. И оно, кстати, стало более популярным в сравнении с исследованием Р. Стагнера. Именно поэтому эксперимент получил название «исследование Форера», и само когнитивное искажение тоже получило название его имени. Б. Форер сделал примерно то же самое, что и Р. Стагнер: он «на коленке» написал тест из 30 вопросов и попросил своих студентов ответить на него. Через полчаса он раздал участникам тестирования абсолютно одинаковые заключения, но уже в красивых персональных конвертах, попросил их вскрыть и, никому не показывая, прочитать и оценить по 5-балльной шкале, насколько результат этого теста совпадает с их саморефлексией. Он получил среднюю оценку 4,26. Соответственно, большинство студентов подумали, что результат этого тестирования был создан специально для них, и высоко его оценили.

Чуть позже Б. Форер уже полностью скопировал исследование Р. Стагнера и составил точно такое же описание – из 13 абсолютно

банальных заключений и фраз из гороскопов. Профессор представил своим студентам следующие фразы:

• «Вы нуждаетесь в том, чтобы другие люди любили и восхищались вами».

• «Вы довольно самокритичный человек».

• «У вас много скрытых возможностей, которые вы так и не реализовали. Хотя у вас есть личные слабости, вы в общем способны их нивелировать».

• «Вы дисциплинированный и с виду уверенный в себе человек, но порой вы склонны волноваться и чувствовать неуверенность, временами вас охватывают серьезные сомнения: приняли ли вы правильное решение или вдруг ошиблись».

• «Вы предпочитаете некое разнообразие, рамки и лишние ограничения вызывают у вас недовольство».

• «Вы гордитесь тем, что мыслите независимо, вы не воспринимаете чьи-то утверждения на веру без достаточных доказательств».

• «Вы поняли, что быть слишком откровенным с другими людьми – немудро. Иногда вы экстравертны, приветливы и общительны; иногда интровертны, осторожны и сдержанны».

• «Некоторые из ваших стремлений довольно нереалистичны, и одна из главных ваших жизненных целей – стабильность».

Как вы понимаете, такое описание можно примерить практически ко всем или, по крайней мере, большинству людей.

Действительно, с виду это похоже на гороскоп, но использование принципа Форера в психодиагностике и манипуляциях – достаточно актуальный разговор, которого не нужно избегать.

Дело в том, что эффект доктора Форера сильно похож на описание наших изменчивых личностных качеств, таких как, например, эмоциональный фон. Практически в одну и ту же минуту мы можем быть как добрыми, так и злыми, как раздраженными, так и печальными. Такие изменчивые личностные характеристики во многом зависят от контекста, в котором мы находимся, т. е. являются контекстно-ориентированными. Это означает, что мы сами можем их менять и регулировать в зависимости от собственного желания и ситуации. А вот стабильные личностные качества, определяющие наше личностное своеобразие, к эффекту Форера уже имеют гораздо меньшее отношение. К сожалению, во многом на основе эффекта

Форера базируется большинство современных психотипологий, которые, увы, порой вытесняют качественный профайлинг и психодиагностику из реальной практики.

Психотипология нужна для упрощения бизнес-процессов и в большей степени применима как раз в бизнес-коммуникации. Понятно, что скрипт из 7–10 различных вариантов беседы или продажи лучше, чем отсутствие этого скрипта. Однако в персонализированном контакте ориентация на психотипологию уже может быть минусом, а не плюсом. Сохранить баланс между простотой и правильностью довольно сложно. Например, наш модуль автоматизированного профайлинга SearchInform ProfileCenter, автором которого я являюсь, создает профиль человека на основе его цифрового следа и способен выдавать более 64 тысяч вариантов описания пользователя, а это гораздо более персонализированно, чем 5–12 вариантов описания гороскопа.

В последнее время применение эффекта Форера будет встречаться все чаще и чаще, как в бизнес-коммуникации, так и в жизни. При этом есть два наиболее важных момента, которые усиливают это когнитивное искажение. В частности, клиент должен быть уверен, что то описание или коммерческое предложение, которое вы ему предоставляете, составлено непосредственно для него и сделано как раз под его потребности. В принципе, убедить его в этом несложно. Второй момент – авторитет эксперта. Очень важно, чтобы у человека, который выдает такие «заключения», был не только высокий авторитет в своей области, но и антураж его коммуникации должен быть на высоком уровне, что дополнительно к этому подключает **эффект Фокса**. **Эффект Фокса** объясняет ситуации, в которых люди – испытуемые дают хорошие отзывы о чем угодно только на основании того, что они хорошо относятся к лектору или к человеку, который просит их дать отзыв.

Подчеркну, что общий антураж и авторитет эксперта, который рассказывает вам о вас или гадает вам по линии ваших ладоней, – очень важен. Все гадалки, шаманы, астрологи, экстрасенсы создают у себя в кабинете специальный дизайн, который усиливает воздействие на клиента с помощью эффектов Форера и Фокса.

Также при использовании эффекта Форера важно в большей степени говорить позитивные нюансы[4]. Люди всегда нуждаются в хороших

новостях о себе и с радостью соглашаются с ними.

Вообще, эффект Форера для психолога и других специалистов по психодиагностике может таить в себе много опасностей, поскольку они могут ошибочно придавать излишнее значение своим собственным и при этом достаточно простым психотипологическим заключениям. Например, вы как специалист можете заявить клиенту о том, что видите у него «эпилептоидность», а это значит, что он в основном ориентирован на статусность в общении и будет «продавливать» свои интересы в любой коммуникации, в которую вступает. Клиент, прослушав это, думает, что ему и действительно важны личные интересы в любой коммуникации, и говорит вам, какой вы замечательный психодиагност! И после такого психодиагност, профайлер, астролог или гипнотизер начинает думать о себе: «Какой я молодец!» – и формирует у себя убежденность в собственной непогрешимости и правильности своего психодиагностического подхода. Но при этом он ничего сверхъестественного не сделал, а произнес исключительно банальности, под которые клиент с удовольствием подстроился.

В бизнесе эффект Форера полезно использовать на первых этапах коммуникации с клиентом, в частности, на этапе определения его потребностей. Сейчас даже есть специальные программы, которые психотипируют клиентов и дают советы менеджерам по продажам относительно стратегии и тактики коммуникации с тем или иным типажом клиента. И это, конечно, очень перспективно, поскольку показывает высокую эффективность и удовлетворенность клиента такой персональной коммуникацией.

В управлении персоналом эффект Форера используется в его мотивации. Вообще большинство мотивационных спикеров используют эффект Форера для первоначальной подстройки к аудитории, особенно на стадии ее разогрева. А в качестве манипуляций в сфере клиентского опыта эффект Форера используется в якобы персональных предложениях, которые компании предлагают своим VIP-клиентам. Несмотря на то, что это все-таки чаще вполне типовые предложения, клиенту приятно знать о том, что к нему ищут персональный подход.

Как еще это можно использовать в реальной практике?

• Обращайтесь к общечеловеческим слабостям и проблемам.

• Описывайте ваш продукт «как идеальный для типа личности X».

• Убедитесь в том, что X – это личность, с которой можно идентифицировать любого представителя вашей целевой аудитории. А еще лучше – задействуйте в описании продукта личность известного и успешного человека, чтобы у ваших клиентов был пример для подражания.

Задание

Придумайте несколько способов использования эффекта Форера в коммуникации с вашими клиентами. Напишите скрипт продаж, который бы включал в себя осознанное применение этого эффекта.

Упражнение

Упражнение выполняется в группе по 4–5 человек.

1. Один участник группы выбирает другого участника и записывает его имя на листке бумаги, который показывает только по завершении упражнения. Далее он подбирает слова к этому члену группы (например, описывает его характеристику), но так, чтобы эту характеристику на себя могли примерить все участники группы. Задача группы – найти человека, для которого изначально создавалась характеристика.

2. В паре дать человеку характеристику в стиле Форера, но при этом не упоминать его имени. Потом рассказать все то же самое, но уже с упоминанием его имени и эпитетов вроде «на самом деле», «только у вас», «именно для вас» и подобными. Отметить разницу восприятия.

Глава 6. Принцип Поллианны

Почему хорошим быть хорошо, а разным – еще лучше?

«Поллианна» – это детская книжка, написанная и изданная Элинор Портер в 1913 году. Книга знакомит нас с очень оптимистичным персонажем – девочкой Поллианной, которая несмотря на все невзгоды, которые сваливались на ее голову, сохраняла позитивный настрой и оценивала все проблемы исходя из оптимизма, добропорядочности и благожелательности. Что бы ни происходило в ее жизни, она во всем видела прекрасное, положительное, успешное и примеры позитивной для нее обратной связи. В общем, она была лучшим и непревзойденным специалистом по оптимизму. Но надо сказать, что ее радость не была голословной. Она сознательно искала аргументы, которые позволяли бы ей ту или иную негативную для нее ситуацию рассматривать с точки зрения позитива и оптимизма. Но это

был не просто глупый и ничем не подкрепленный оптимизм. Она всегда старалась, как сегодня бы сказали, рефреймировать негатив в сторону позитива.

Вообще, судьба ее была достаточно тяжелой: ее родители рано умерли, и она воспитывалась жестокой, деспотичной тетей Полли, которая постоянно стремилась ее унизить, загнобить, уколоть, но в конце концов Поллианна перевоспитала ее своим оптимизмом. Кстати, в конце книги и фильма, который был снят по ней, ее тетя Полли тоже стала оптимисткой, начала позитивно смотреть в будущее и даже вышла замуж. В общем, способность этой девочки во всем негативе видеть позитив и благоприятные возможности и привела к тому, что в ее честь назвали целое когнитивное искажение под названием «Принцип Поллианны».

Известно, что наш мозг обрабатывает приятную для нас информацию быстрее и надежнее, чем неприятную. Все дело в том, что позитивная информация воспринимается нами некритично, мы ее практически не перепроверяем, а значит, она не циркулирует в коре полушарий головного мозга и не уточняется раз за разом: мы сразу верим в позитивную информацию только потому, что хотим верить, что все хорошо. А вот негативные стимулы и негативная обратная связь постоянно нами перепроверяются, мы в них больше сомневаемся и ищем им подтверждение или опровержение. Это приводит к тому, что негативная информация достаточно долго циркулирует в нашей голове и в большей степени создает негативные ощущения и негативное восприятие ситуации. Но, тем не менее, несмотря на то, что позитивная информация «заходит» в нас гораздо проще и практически не встречает сопротивления, а значит, лучше усваивается, она требует гораздо большей дозы, чем негативная информация.

Ряд исследований показал, что позитивные события в сравнении с негативными проще нами вспоминаются. Например, когда мы учим биологию, химию или ядерную физику и при этом вспоминаем что-то хорошее, то мы с гораздо большей вероятностью в будущем вспомним то, что учили – такие воспоминания лучше нами воспринимаются, чем если бы мы учили химию, физику в негативном контексте. Да, негативный контекст позволяет нам быстрее запомнить, но не качественнее. Позитивные воспоминания, позитивное восприятие приводит к более качественному обучению, но более медленному.

Мы с вами знаем, что люди в целом находятся в постоянном поиске информации, которая могла бы каким-то образом поддержать их хорошую самооценку, похвалить их и подтвердить, какие они хорошие и правильные. И по сути своей это приводит к тому, что люди склонны воспринимать позитивную обратную связь абсолютно некритично и искать любые позитивные сообщения о себе, при этом избегать негативной обратной связи, отключать ее и испытывать к ней неприятие. Ведь никто же не любит слушать о себе исключительно критические высказывания! Это и есть принцип Поллианны – концентрация на позитивной информации о себе и исключение из своего восприятия любого негатива.

Я думаю, вы неоднократно встречались с этими двумя следствиями эффекта Поллианны. Во-первых, такой подход лежит в принципе качественной обратной связи. Он заключается в том, что для начала необходимо сконцентрироваться на позитиве, описать человеку, что у него получилось хорошо, а потом, когда он осознал, что у него что-то получается хорошо, уточнить то, что ему в следующий раз необходимо улучшить или сделать по-другому. Заметьте, последовательность правильной обратной связи именно такая: сначала то, что у человека получается хорошо, а только потом – что улучшить. Мы заходим с позитива, с подстройки, и заканчиваем отстройкой, введением негативной обратной связи и призывом расширить собственную зону комфорта.

Однако у этого подхода есть важный нюанс. На практике встречаются руководители, которые не воспринимают негативную обратную связь о себе. Да, конечно же, позитив, комплименты и лесть в свою сторону они воспринимают хорошо, считая это само собой разумеющимся. В целом замечено, что деспотичные, авторитарные руководители, так же как и тревожные астеники, очень склонны к принципу Поллианны: они воспринимают только позитивную обратную связь и стремятся к ней. Но при этом всю негативную обратную связь о себе они нивелируют и отказываются воспринимать и в конце концов запрещают ее говорить. Это, конечно же, приводит к существенному снижению эффективности анализа и управления ситуацией.

Как-то на одном публичном мероприятии, на котором присутствовал автор, Герман Греф на публичную критику себя и своей организации

сказал, что в Сбербанке одной из наиболее востребованных компетенций руководителя является конструктивное восприятие и толерантность к негативной критикующей обратной связи. Абсолютно с этим согласен: умение слышать и слушать критикующую обратную связь и учитывать ее в своих дальнейших действиях – крайне важный навык современного руководителя, от которого требуется постоянное развитие.

Еще одно следствие принципа Поллианны заключается в том, что если мы будем чрезмерно концентрироваться только на позитивной обратной связи, то рано или поздно это приведет к тому, что мы слишком чутко будем прислушиваться к обществу и наиболее релевантным для нас людям. Если при этом у нас будет относительно слабая личность, то мы будем делать только то, что им нравится, только то, чего они от нас ждут. Это также приводит к снижению понимания ситуации и управления ей. Еще И. Крылов в своих баснях писал:

Уж сколько раз твердили миру,
Что лесть гнусна, вредна; но только все не впрок,
И в сердце льстец всегда отыщет уголок.

Таким образом, темная сторона принципа Поллианны – это простая и банальная лесть, которую так любят многие руководители и управленцы, и которая рано или поздно приводит к снижению эффективности их деятельности.

Принцип Поллианны, как и все другие когнитивные искажения, внеконтекстуален. В верификации лжи его полезно использовать для усиления у исследуемого желания к совместной работе и уровня сотрудничества на проверке. Исследуемые на проверке часто по умолчанию испытывают стресс и нуждаются в позитивной обратной связи, которая их успокаивает и расслабляет.

В маркетинге и продажах принцип Поллианны «вшит» с самого начала. Ведь вы крайне редко услышите негативные слова в адрес клиента и его выбора. Наоборот, – его нужно поддерживать, говорить комплименты, заряжать позитивом и пр.

В манипуляциях принцип Поллианны можно использовать как сознательную лесть более статусному человеку. Ведь тот, кто говорит только комплименты и сообщает только хорошие новости, предоставляя сообщать негативные новости другим, достоверно быстрее растет по карьерной лестнице.

Задание

Найдите способы использовать принцип Поллианны в коммуникации со своими клиентами. Оцените, что у них в коммуникации и использовании вашего товара получается хорошо, и сообщайте им больше комплиментов.

Также проанализируйте, какая позитивная обратная связь вами воспринимается лучше и какую негативную обратную связь о себе вы не хотите слышать. От кого вы принимаете обратную связь, а от кого игнорируете? Как давно вы слышали негативную обратную связь о себе и как вы ее воспринимаете? Если вы руководитель, то вспомните, когда ваши подчиненные давали вам негативную обратную связь, и вы ее восприняли абсолютно конструктивно. Если это было давно, то уже сейчас нужно что-то исправлять.

Упражнение

1. Описать проблемную ситуацию. Потом описать ее нейтрально. После этого – позитивно.
2. Нахваливать человека за его вымышленные качества, которых у него на самом деле нет. Внимательно отслеживать его состояние.
3. Нахваливать человека за его реально существующие положительные качества. Внимательно отслеживать его состояние.

Глава 7. Хоторнский эффект

Большой брат не дремлет. И правильно делает.

Сейчас уже общеизвестно, что люди, за которыми наблюдают и одновременно с этим исследуют, изучают, контролируют, анализируют или опрашивают (и т. д.), сознательно или бессознательно изменяют свое поведение на то поведение, которого ожидают от них наблюдающие. Например: эффективность труда всегда растет в период ее проверки, но как только проверка заканчивается, ее показатели довольно быстро возвращаются к прежним. Именно этим и характеризуется хоторнский эффект, или, в более широком смысле – **эффект наблюдателя.**

Хоторнский эффект и вообще хоторнский эксперимент считается наиболее обсуждаемым экспериментом и эффектом в психологии, а также является одним из самых длинных экспериментов, которые только проводили в психологии.

Хоторнский эффект получил свое название в честь города Хоторн под Чикаго, в котором в середине 20-х годов XX века на фабрике Western Electric и проводился этот эксперимент. В то время компания столкнулась со значительным снижением производительности труда, и

поскольку ее руководство интересовалось психологией, оно пригласило консультантов для того, чтобы они помогли восстановить производительность труда и вывести компанию из кризиса. В 1924 году они пригласили к себе на консультацию Элтона Мэйо, который тогда как раз получил широкую известность благодаря своим публикациям о «человеческих отношениях и неформальных коммуникациях на работе» в Гарварде. Кстати, уже в 40-х годах эта концепция перерастет в доктрину «неформальных человеческих взаимоотношений на работе» и дальше, если уже совсем говорить про будущее, в осознанное развитие корпоративных культур.

Непонятно, как Э. Мэйо убедил руководство компании в необходимости проведения масштабного эксперимента и связал это с восстановлением производительности труда, но так или иначе он вместе со своей командой «зашел» туда в 1924 году и проводил большое количество экспериментов практически 6 лет, при этом, если быть честным, он так и не решил поставленной задачи. За это время довольно крупная компания, бывшая практически монополистом в производстве телефонов и домашней техники, чуть ли не окончательно разорилась. А Э. Мэйо стал за это время весьма обеспеченным человеком.

Все началось с экспериментов и исследований относительно того, каким образом на производительность труда влияет освещенность: многих сотрудников просили работать в хорошо освещенных или, наоборот, в плохо освещенных аудиториях. Для начала было выяснено, что при повышении уровня освещенности производительность труда росла. Но как только эксперимент заканчивался, она не стремительно, но медленно возвращалась к предыдущим значениям. Дальше был проведен еще ряд экспериментов, в ходе которых изучали социальные взаимодействия в компании, наличие или отсутствие влияния различных перерывов в работе, длительность этих перерывов, наличие или отсутствие обеденных перерывов, влияние дизайна помещений и другие составляющие производственного процесса, вплоть до комфорта и наличия воды в графинах, которую могли бы пить работники.

Интересно, что команда Элтона Мэйо была огромна и состояла из 49 человек, практически все из которых позже стали профессорами и знаменитыми преподавателями. А эксперименты, которые были

проведены за это время, впоследствии были объединены в одно понятие «хоторнский эксперимент».

Почти все эксперименты Э. Мэйо выяснили, что, как только начинается какой-либо эксперимент, производительность труда несколько увеличивается, сохраняется довольно высокой в ходе самого эксперимента, а как только он заканчивается, через непродолжительное время она опять становится прежней. Э. Мэйо с его коллегами находили этому множество объяснений: начиная от удовлетворенности трудом вообще и рабочим местом в частности и заканчивая особенностями мотивации лидеров мнений, нежеланием увольняться, заботой и стремлением защитить отстающих коллег и много чем другим. За 6 лет экспериментов Э. Мэйо с коллегами написали большое количество статей и книг, но реально эффективность труда они так и не увеличили. Сам Э. Мэйо тогда искал другие объяснения тому, что сегодня называют «хоторнским эффектом». Однако надо сказать, что для будущего он открыл целую отрасль бизнеса – ведь фактически «организационная психология» с него и началась.

Последующие многочисленные повторные анализы документов экспериментов, а их были сотни томов, перепроверили несколько раз и подтвердили понятную на сегодня идею, что «как только начинается эксперимент, все те, над кем экспериментируют, сознательно или бессознательно меняют свое поведение на то, которого ждут от их наблюдатели». Также уже потом стало известно, что работники компании просто боялись психологов, считая, что они их могут уволить, и поэтому на всякий случай, как только начинались какие-то новые эксперименты, начинали работать чуть лучше, чем обычно.

Будет ошибкой считать, что хоторнский эффект проявляется исключительно в работе. Он, как и все когнитивные искажения, внеконтекстуален. Практика показывает, что большинство работников начнут «халявить», если будут уверены, что за ними никто не наблюдает и их никто не контролирует. Но как только приходит проверка, эффективность и вовлеченность их труда увеличивается. Кстати, из этого следует, что если вы кого-то проверяете, не стоит обольщаться, если вы вдруг обнаружите, что все хорошо и правильно. Знайте, как только вы уйдете и проверка закончится, все вернется на

круги своя или станет так, как и было до этого.

Не поддаваться этому когнитивному искажению практически невозможно. Если мы будем работать так же хорошо, как и тогда, когда нас контролируют, это перенапряжет нашу вторую систему мышления – мы будем вынуждены постоянно думать, что быстро приводит к истощению.

Важным частным случаем хоторнского эффекта является **эффект плацебо.** Этим термином называют улучшение самочувствия человека благодаря тому, что он верит в эффективность некоторого воздействия, в действительности нейтрального. Кроме приема препарата, таким воздействием может быть, например, выполнение некоторых процедур или упражнений, прямой эффект которых не наблюдается. Удивительно, но нередко разница в эффективности препаратов-плацебо и рекомендуемых врачами лечебных препаратов составляет всего несколько процентов. К сожалению, слишком многие спорные

медицинские и парамедицинские лечебные воздействия работают исключительно на эффекте плацебо.

В профайлинге и верификации лжи мы очень опасаемся проявлений хоторнского эффекта. Именно поэтому мы занимаемся нетестовой психодиагностикой, потому что как только мы даем человеку тест или анкету и просим ее заполнить, мы понимаем, что он будет подстраивать свои ответы и коммуникацию под наши ожидания. Поэтому мы получаем не то, что есть на самом деле, а скорее улучшенные показатели, особенно если он нас уважает и немножечко побаивается.

В менеджменте или управлении персоналом хоторнский эффект проявляется в различных средствах слежения за сотрудниками, начиная от видеокамер в офисе и пропускного режима на вход и заканчивая различными компьютерными программами и DLP-системами, мониторящими деятельность сотрудника в Сети. Однако в этой сфере нельзя перегибать палку. Определенная свобода должна быть у любого сотрудника, и если недооценивать значимость этого, то можно получить абсолютно противоположный эффект: люди вообще перестанут работать и уйдут в «итальянскую забастовку» – будут работать исключительно по правилам.

В клиентском опыте хоторнский эффект проявляется при любых маркетинговых опросах. Надо понимать, что в опросах клиенты дают вам социально-желательные ответы, и их результаты получаются не всегда корректными. По моему наблюдению, в РФ это проявляется особо часто, поскольку наша ментальность такова, что нам главное пройти проверку, а дальше уже можно расслабиться и жить как прежде. Поэтому, если клиент знает, что вы за ним наблюдаете, изучаете и анализируете его, он обязательно изменит свое поведение, свои характеристики мышления под специальный кейс, подходящий под ваши ожидания. В идеале нужно озвучивать клиентам другую цель, а не ту, которая в действительности вас интересует. Давайте клиентам в таких ситуациях ложные цели и концентрируйте их внимание на них.

Задание

Придумайте такие способы наблюдения и опроса ваших клиентов, чтобы они не подозревали о вашей истинной цели. В идеале внедрите систему непрямой оценки клиентов по интересующим вас критериям.

Упражнение

Выполняется в группе. Попросите одного человека рассказать группе две нейтральные истории из его жизни. Каждая история длительностью на 2–3 минуты. При этом, когда он начнет рассказывать первую историю, вы, не сообщая ему, считайте в его речи все, например кинестетические предикаты (слова и фразы, имеющие отношения к ощущениям). После того, как первая история будет рассказана, вы как будто бы между делом говорите рассказчику, что теперь будете считать в его рассказе кинестетические предикаты, объясняя это тем, что у вас такое задание. И, удивительно, во второй истории их окажется больше.

Глава 8. Отклонение в сторону результата

Цель оправдывает средства?

Когнитивное искажение «Ориентация на результат» заключается в том, что мы судим о решениях не по тому, насколько они были адекватными, оправданными или уместными в той или иной ситуации, в то или иное время, а по тому, к каким результатам они нас привели.

Сегодня мир повально увлечен ориентацией на результат: мы все ищем менеджеров по продажам, ориентированных на результат, мы все хотим похудеть с гарантированным результатом или готовы что-либо купить только тогда, когда нам гарантируют результат. Но, уделяя чрезмерное внимание результату, мы совершаем довольно простую ошибку, потому что в этот момент не обращаем внимания на процесс достижения этого результата, а при отсутствии системного процесса

по его достижению он может быть случайным или абсолютно непредсказуемым.

Знакомая нам всем фраза «победителей не судят», по сути, во главу оценки ситуации ставит результат и освобождает победителя от любой ответственности за процесс его достижения: важен лишь результат, и неважно, какой ценой он будет получен. Но в реальной жизни цена важна. Она является одним из определяющих факторов: как минимум при покупке тех или иных товаров или услуг мы довольно часто ориентируемся именно на цену и не можем сказать, что она не важна.

Если эти выводы из фразы «победителей не судят» для вас неочевидны, то напомню о другой: «Значит, нам нужна одна победа. Одна на всех, мы за ценой не постоим». И действительно, довольно часто цена, которую платит бизнес за победу, могла бы быть меньше.

Последние исследования подтверждают, что люди, ориентированные исключительно на результат, достаточно легко относятся к ресурсам бизнеса: если победителей не судят, а только награждают, то за победу можно и переплатить, считают они. К тому же часто у них завышенное самомнение и они не способны выстраивать системный процесс по достижению результата. Опытные люди понимают, что достичь результата можно разными способами, но чаще всего эти способы не систематизируют процессы и в итоге ставят бизнес в зависимость от конкретного человека и непредсказуемых обстоятельств вокруг него.

Немаловажный момент заключается еще и в том, что иногда, хоть и не всегда, для достижения результата достаточно оказаться в нужное время в нужном месте. По крайней мере, часто результат не зависит от количества прилагаемых усилий. Он может быть результатом случайности, а не прилежности в отработке процесса его достижения. Но даже эти случайности могут значительно увеличивать эго и самооценку, что снижает качество восприятия обратной связи и приводит к усилению эффекта Поллианны[5], предвзятости восприятия среднего[6] и фундаментальной ошибки атрибуции[7].

Такие люди будут присваивать все успехи и достижения самим себе, а неудачи связывать с неблагоприятными внешними обстоятельствами. При этом они могут быть довольно эффективными на коротких дистанциях и проектах. Однако в среднесрочной и долгосрочной перспективе люди, ориентированные исключительно на результат,

будут неуспешны за счет их неспособности системно выстроить бизнес-процессы и алгоритмы достижения этого результата.

Важным следствием чрезмерной ориентации на результат является то, что такие люди меньше обращают внимание на текущие решения или обстоятельства. Поэтому качество их рутинных решений и действий может быть ниже, чем у человека, ориентированного на процесс.

«Результатники» не будут качественно анализировать и оценивать перспективы, они скорее будут жить сегодняшним днем и меньше заботиться о том, что же будет завтра. Но успех – это все-таки процедуры и организованность. Успех – это системность. И если есть задача достичь стабильного, а не случайного успеха, то, конечно же, лучше быть ориентированным на определенные процедуры достижения этого успеха. Однако, к сожалению, этими процессами заниматься долго, трудозатратно и неинтересно. И в этот момент наша вторая система мышления, которая перегружается от длительных размышлений и долгих скучных рутинных действий, говорит нам: «Давай лучше займемся чем-нибудь более интересным».

Будем честны, когда мы ищем себе сотрудника, ориентированного на результат, мы стремимся разгрузить собственный мозг от обязательства самому думать и выстраивать системные процессы. Дополнительно ко всему прочему мы часто отказываемся проверять его повседневные решения, которые должны приводить к результату. Он нам как будто говорит: «Не беспокойся, отдыхай. К нужному сроку все будет сделано». И это прекрасно, если это действительно будет сделано, но, принимая все это, мы не выстраиваем систему достижения результата.

Неправильно думать, что это когнитивное искажение применимо только к бизнес-коммуникации, оно, как и остальные, распространяется на все сферы нашей жизни.

Возьмем совершенно повседневный пример: допустим, простые парни Вася и Петя пошли в «качалку». У Пети все получилось удачно – ходит два раза в неделю и качается, как и все остальные. А вот Вася, например, во время первой тренировки уронил себе гирю на ногу, сломал ногу и сейчас сидит дома в гипсе. Как вы думаете, что будет думать Вася по поводу качалки? Он, скорее всего, будет думать, что тренировка и вообще поход в качалку была плохой идеей, что ему надо

было остаться дома и даже не думать посещать ее. Однако он так считает лишь потому, что прежде всего оценивает результат тренировки, а результат у него – сломанная нога. И, соответственно, отношение к качалке, да и вообще к здоровому образу жизни и спорту у него после этого будет негативным. Он думает, что он «лузер», лишь потому, что его результат был негативным. А тех, кто не достиг результата, социум как будто бы считает неудачниками. И в этом есть большая доля правды. Мы с вами сами чаще всего слушаем того человека, который достиг какого-то результата. Не того, кто выстроил какой-то стабильный процесс, – мы его считаем каким-то скучным и неинтересным. А того, кто достиг какого-то результата, выраженного в цифрах. Именно его мы по умолчанию считаем успешным, несмотря на то, что он вполне мог присвоить себе заслуги других или рассказать о своих успехах в чрезмерно красочном стиле. Но все же, когда нас начинают чему-то учить или что-то рассказывать, как минимум внутри себя мы спрашиваем: «Кто ты такой, чтобы читать мне эти лекции? Какого результата ты добился, чтобы это мне говорить?»

В целом современное общество воспитывает именно ориентацию на результат. Мы сами, например, при общении с детьми гораздо чаще спрашиваем у них что они сделали, смастерили, прочитали, узнали и пр. И вообще сделали ли они домашнее задание. Как вы понимаете, это все вопросы на результат. А между тем, есть, конечно же, альтернатива – спрашивать и хвалить ребенка не за результаты, которых он достиг, а за прилежание и старание, которое у него было при достижении этого результата. И развивать именно его.

Из-за того, что процесс достижения результата может быть длительным и трудным, мы нередко отказываемся от него. Давайте вспомним пример с «качалкой». Все мы с вами хотим быть спортивными, подтянутыми и здоровыми, но не каждый способен реализовать это желание. И несмотря на то, что его хочется реализовать как можно быстрей, это чаще невозможно, требует значительного времени и еще больше усилий. И те, кто вначале ориентирован исключительно на результат, редко получают его, если они не научатся испытывать удовольствие от процесса его достижения. И пока человеку не понравится сам процесс достижения результата, его мозг будет постоянно напоминать о том, что спорт – это тяжело, сложно и долго; и что было бы лучше бросить тренировки и в

очередной раз отдохнуть, либо съесть чего-нибудь вкусного. И, конечно же, было бы более здорово, если бы маркетологи, когнитивисты использовали в рекламе еще и сам процесс достижения результата. Не только один результат, когда мы видим на билборде уже спортивную девушку или молодого человека с гантелями в руках и с условной надписью: «Приходите к нам и будете спортивными, накачанными к лету». Правильно было бы рекламировать еще и процесс получения результата – это бы позволило фитнес-центрам не только увеличить свою аудиторию, но и лучше ее удерживать. Такая реклама лучше бы снимала неуверенность клиентов в скором достижении результата.

Еще одной особенностью мышления, ориентированного на результат, является стремление, образно говоря, купить одну большую красную таблетку «от всего»: решение, которое решало бы большую часть проблем и не требовало при этом значительных усилий. Но, тем не менее, чаще это является очередной ловушкой, поскольку такого решения, вероятнее всего, нет. Однако, если вы продавец, то вы по опыту знаете, что одна большая красная таблетка от всего – это то, что ищет большинство покупателей. Поэтому, если вы не испытываете внутренних угрызений при продаже таких «таблеток», то вы, скорее всего, будете весьма успешны в продажах – клиенты у вас всегда найдутся. Но если вы покупатель – то такую таблетку покупать не стоит. Я как врач знаю, что грамотно назначенное лечение – это не одна таблетка, а их комбинация, комплекс лечения от системной болезни. Такой комплексный подход более правильный. Любая системная проблема решается набором препаратов, а не одной таблеткой. Но опять же, для того чтобы такую проблему решить, безусловно важно помнить о цели (о результате), но не менее важно быть последовательным на пути достижения этой цели.

Задание

Оцените, в каких ситуациях вы предпочитаете ориентироваться на результат и каких процессов вы избегаете. Создайте список процессов, на которые вам стоит больше обращать внимание, и сознательно уделяйте больше внимания хотя бы первым трем пунктам списка.

Упражнение

Выполняется в группе. Несколько участников беседуют с основным участником упражнения, стараясь представить все его достижения, успехи и результаты как часть одного большого процесса, переопределяя их в процесс или путь к этим достижениям. Например, если основной участник рассказывает о своих спортивных успехах и тренировках, указывая, что результат хорошей тренировки – легкая мышечная боль и покалывание, то вы переопределяете этот опыт в процесс, который подтверждает усиление мышечного кровоснабжения. Или, например, ЕГЭ – это результат, итоговый экзамен по окончании школы, но при этом – часть процесса поступления в вуз.

По завершении беседы попросите основного участника поделиться своими соображениями и мыслями относительно затронутых в беседе тем.

Глава 9. Недооценка бездействия

Почему делать часто гораздо лучше, чем думать?

Люди чаще всего недооценивают негативные последствия своего бездействия в сравнении с негативными последствиями действий.

При анализе ситуаций и принятии решений люди склонны концентрироваться на оценке возможных действий, при этом упуская из внимания анализ вероятных последствий бездействия. Нередко, принимая решение отказаться от действий в той или иной ситуации, люди преимущественно считают, что «ставят проблему на паузу», а не усугубляют ее. Однако бездействие в современном быстроменяющемся мире часто может быть еще более губительным, чем ошибка в самих действиях. При этом довольно часто то или иное решение у нас уже интуитивно принято, мы просто не хотим его для себя озвучивать, потому что, сделав его, нам необходимо принимать меры к его реализации, что не всегда легко и хочется.

Мы так устроены, что боимся принимать трудные ответственные решения[8], окончательно сделать тот или иной выбор, прийти к новому мнению или выводу. И нам кажется, что отложить на время, подумать об этом не сегодня, а завтра, или через неделю, или даже через месяц – вполне экономный путь. Однако решение «утро вечера мудренее» часто на самом деле является прикрытием бездействия и откладывания решения на неопределенное время. По сути, это и есть прокрастинация – постоянное откладывание важных дел на потом. Это может продолжаться довольно долго и даже заходить настолько далеко, что, когда мы все-таки примем решение, оно может быть уже неправильным потому, что принято слишком поздно.

Когда дедлайн близок, часть людей начинают активизироваться (реакция на стресс по типу «бей»), действовать быстро, уверенно и несколько рискованно, что обусловлено выбросом в кровь большого количества адреналина. Адреналин, помимо своего физиологического мобилизующего действия и стрессового влияния на организм, стимулирует человека к проявлению рискованного поведения. Длительное и/или интенсивное пребывание в таком состоянии для человека настолько неприятно, что после того, как проблема разрешается, приходит реактивная реакция гиперрасслабления за счет большого выделения дофамина и серотонина. Фактически это реакция самовознаграждения для нашего организма, который благодарит сам себя за то, что мы вышли из состояния стресса и все-таки решили проблему. Однако напомню, что мы получили это приятное состояние расслабления оттого, что вначале мы сами создали себе проблему из-за откладывания важных дел на «потом», а после ее решения получили нужный нам дофамин. Это состояние «решенных проблем» может быть настолько приятным и облегчающим, что часто именно оно является главным нейробиологическим подкрепляющим стимулом прокрастинации.

Другая часть людей при приближении дедлайна, напротив, начинает еще больше погружаться в стресс из-за увеличения тревожности и страха. Это связано с выделением в кровь большого количества кортиколиберина, кортизола и норадреналина, что только поддерживает стрессовую реакцию организма. Но как только стрессовая ситуация завершится или мы ее разрешим, лобные доли (а не гормоны) снова берут верх над ситуацией. Как мы указывали чуть

выше, способность мозга и организма в целом самостоятельно успокаиваться очень приятна, и именно поэтому люди ищут этих ощущений снова и снова. Далее парасимпатическая нервная система переводит организм в режим отдыха и расслабления, и, как и в примере выше, происходит высвобождение дофамина. И чем больше был страх или тревога, тем больше дофамина выделяется, что приводит к получению (особенно на контрасте со страхом) чувства удовольствия и расслабления. Таким образом этот паттерн может закрепляться и при тревожном варианте реагирования на бездействие, в котором мы снова попадаем в ловушку биохимии нашего мозга.

Стремясь к дофаминовой разрядке (большой разовый выброс дофамина в кровь), мозг начинает стимулировать наше внимание на поиск стресса (в том числе и с помощью бездействия), который мы доводим до максимума, а потом получаем большую порцию дофамина на фоне решения проблемной ситуации. Интересно, что постоянное повторение этой петли мы осознаем крайне редко.

Дефицит времени и стрессовое состояние, которое мы испытываем при приближении дедлайна, способствует появлению и закреплению рискованного поведения. В целом, когда все идет по плану и хорошо прогнозируется, мы не склонны к риску. Но в ситуациях неопределенности и стресса гораздо большее количество людей соглашается рискнуть. Иногда эти риски приносят положительный результат, но чаще – отрицательный. С биологической точки зрения, рисковое поведение – это один из наиболее простых и работающих способов сначала ввести свой организм в состояние стресса, а потом по его завершении получить дофаминовую разрядку. Еще раз подчеркну, что все эти явления часто становятся следствием недооценки бездействия и дальнейшей прокрастинации. Последние исследования подтверждают, что такие ситуации встречаются чаще, чем мы думаем, потому что большинство людей в ситуации неопределенности в качестве базового сценария выбирают бездействие, откладывая решение на будущее. В будущем, как мы ожидаем, нам удастся либо перенести ответственность за принятие решения на кого-то другого, либо внешние обстоятельства изменятся так, что решение уже будет очевидно, а сама ситуация – стрессовая. А дальнейший механизм реагирования на такую ситуацию я уже описал.

Еще одним важным проявлением недооценки бездействия является так называемый **эффект свидетеля**. Он заключается в том, что когда мы наблюдаем за сторонней ситуацией, чужой бедой или чужой жизнью, то чаще считаем, что нам не следует в нее вмешиваться, даже если кому-то нужна реальная помощь. Так мы проходим с бесчувственным выражением лица мимо людей, которые просят у нас помощи, мимо попрошаек и нищих, которые просят деньги на еду. В такие моменты мы думаем, что это совсем не наше дело и что им должен помочь кто-то другой – например государство или благотворительная организация, но не мы. Именно из-за эффекта свидетеля мы иногда смотрим со стороны на нехорошие ситуации и не мешаем им происходить, оправдывая себя тем, что «наша хата с краю».

Считается, что в XXI веке значимость недооценки бездействия и дальнейшей прокрастинации будет только возрастать. Бездействие убивает в людях важную лидерскую черту – проактивность. И чем больше мы недооцениваем бездействие, тем более рефлексивными и отстраненными по отношению к важным ситуациям мы становимся. Сегодня лидер должен быть активным, а того, кто слишком много и долго думает, «средняя» аудитория будет воспринимать как

неуверенного в себе и в своем профессионализме. Он не сможет повести за собой толпу или коллектив потому, что современный лидер должен уметь быстро принимать решения и нести за них ответственность. Время – это невосполнимый ресурс и если его терять из-за недооценки бездействия, то это явно не лидерская позиция.

Важной составляющей откладывания принятия решения на потом и реализации того или иного дела является желание сразу все сделать хорошо и качественно. С первого раза. Идеально. Однако тренды говорят о том, что лучше начать и сделать хоть как-то, потом получить обратную связь и скорректировать свое поведение или действия в соответствии с ней. Это и есть часть agile-стратегии – активность, гибкость и готовность к изменениям, которые ценятся выше, чем стремление все сделать идеально и в соответствии с первоначальным планом. Лидеры сегодня должны стремиться именно к такой стратегии: лучше начать делать и быть готовым к изменениям, но делать, а не ожидать. Люди, которым свойственна недооценка бездействия, крайне редко «ловят» свой шанс, который пусть и нечасто, но представляется каждому из нас. Они просто бездействуют в то время, когда нужно хватать свой шанс и действовать.

Примеров манипулятивного использования недооценки бездействия очень много. Классический – это всем известная фраза: «Давай обсудим это через неделю?» Понятно, что через неделю тот, с кем надо обсудить этот вопрос, либо «заболеет», либо «уедет в отпуск», потом будут майские праздники, потом лето и так далее. Так дело, требующее обсуждения и решения, уходит из актуальных интересов и забывается.

Рекрутеры находятся в постоянном поиске проактивных кандидатов, при этом сами часто подвержены недооценке бездействия, не «хватая» сразу хорошо подходящих кандидатов, которых успевают забрать более предприимчивые компании.

Задание

Проанализируйте важные решения, которые вы принимали за последний год и определите, насколько часто вы откладываете их принятие и реализацию? Проанализируйте, что может способствовать тому, что клиент после получения вашего коммерческого предложения скажет вам «Я подумаю». Найдите несколько способов объяснения

клиенту, что «Я подумаю» – это его недооценка бездействия. Напишите несколько скриптовых бесед с клиентом, комфортно для него поднимающих этот вопрос.

Упражнение

Придите на автобусную остановку или станцию метро и подождите нужный для вас маршрут. Как только автобус или поезд подъедет к остановке, начните размышлять, действительно ли вам нужно ехать туда, куда вы собрались? Размышляйте об этом до той поры, пока двери автобуса или поезда не закроются и они поедут по своему маршруту. Повторите данную ситуацию 3 раза, каждый раз отмечая результат собственного бездействия.

Глава 10. Эвристика доступности

Помню, значит, существую: как память влияет на наши решения

Эвристика – это совокупность приемов и методов, облегчающих и упрощающих человеку процесс принятия решения, особенно касательно каких-либо практических задач. Когда мы говорим «Эврика!», это означает, что мы что-то поняли, открыли для себя, узнали что-то интересное или новое. В переводе с греческого это слово означает «открывать, понимать». И, просто говоря, термин «эвристика доступности» означает, что мы лучше стали понимать то, что находится в непосредственной зоне нашей доступности.

Во многом именно за исследования этой эвристики Д. Канеман получил свою Нобелевскую премию в 2002 году. В 1974 году он вместе с А. Тверски издал свою базовую работу «Принятие решения в условиях неопределенности», значительная часть которой была посвящена изучению этой эвристики. По Д. Канеману и А. Тверски эвристика доступности – это интуитивный процесс, в котором человек,

принимающий решение, оценивает частоту и возможность события по легкости, с которой примеры этого события приходят ему на ум или вспоминаются. **Эвристика доступности – стремление или тенденция принимать решения, основываясь на доступности той или иной информации в нашей памяти.**

Именно то, что первое нами вспоминается, когда мы думаем о той или иной задаче или решении, является для нас наиболее доступным и определяющим: если мы что-то отчетливо помним, то этот опыт для нас автоматически становится более важным, чем тот, который мы помним плохо. И, как вы понимаете, такой подход несет в себе очень много сложных моментов и возможных ошибок. Большинство людей считают правдой только то, что они хорошо помнят. И наоборот – они начинают сомневаться в том опыте, который плохо помнят или начинают забывать. В конце концов этот опыт либо как-то корректируется в воспоминаниях либо просто вычеркивается из памяти и жизни. Фактически все происходит, как в крылатой фразе «с глаз долой – из сердца вон». Однако, как вы понимаете, на нашу память можно довольно легко повлиять: иногда достаточно что-то чаще напоминать или просто преувеличивать его значимость.

На легкость нашего вспоминания того или иного опыта также легко повлиять: мы по умолчанию лучше вспоминаем какие-то интенсивные эмоциональные переживания, простые, шаблонные, известные и повторяющиеся события, а также то, что было недавно. Наш мозг такие события считает более важными, чем все остальные. Но совершенно не факт, что они действительно более значимы: воспоминания о них просто характеризуются большей доступностью.

Пример с картинкой к этой главе является хорошим примером эвристики доступности: пока человек сам не столкнется с реальной возможностью попасть в аварию, он может пренебрежительно относиться к технике безопасности. Но однажды попав в аварию, чаще всего будет о ней хорошо помнить и соблюдать все правила.

Таким образом, если мы сталкивались с тем или иным событием недавно, достаточно большое количество раз, и этот опыт нам легко вспомнить потому, что в тот момент мы испытывали интенсивные эмоции, то такие события мы будем считать более правдивыми и «настоящими», чем все остальное. При этом сам факт наличия воспоминания не принципиален – мы даже все можем придумать или

вообразить. Например, кто-то легко может представить, что его машину, угоняют или каким-то образом повреждают. Или что его любимый человек с удовольствием проводит время в компании кого-то другого. И хотя таких фактов, допустим, ни разу в жизни не было, то, насколько нам легко представить такой опыт в своем воображении, будет определять, будем ли мы считать эти события высоко- или маловероятными.

Также нужно учитывать, что нам легко представить какие-то простые, конкретные, бытовые события, чем абстрактные, сложные и неизвестные. Например, мы довольно легко сможем представить, что нашу машину повредили или мы сами во что-то врезались, чем представить, скажем, электрон или бозон Хиггса. При этом вокруг нас имеется бесчисленное количество электронов и лишь единичные случаи повреждения автомобиля. Но, учитывая, что для подавляющего большинства людей факт того, что их автомобиль повредили, вызывает гораздо больше эмоций, чем какой-то виртуальный электрон или бозон Хиггса, с помощью простых эмоциональных «вбросов» можно манипулировать не только общественным мнением, но и вашим личным.

Таким образом, наши решения в большей степени подвержены влиянию яркой, красивой, красочной и персонализированной информации, а не абстрактной или даже статистической. А если мы вообще не владеем какой бы то ни было информацией о том или ином феномене или событии, то зачастую мы будем считать этот феномен или событие либо несущественным для себя, либо вообще не существующим в принципе. Например, вы являетесь сторонником соционической типологии, а ваш знакомый – гороскопа, т. е. вы хорошо знаете соционику, а гороскоп – нет, а ваш знакомый – наоборот: хорошо знает гороскоп, а соционику совсем нет. То, что вы хорошо знаете, будет являться для вас доступным рабочим инструментом – вы будете пользоваться соционикой и будете уверены, что она на 100 % работает, а в гороскопе будете сильно сомневаться и считать его ерундой. Но у вашего знакомого будет все в точности до наоборот. Интересно то, что потенциально вы оба можете быть успешны при реализации одного и того же проекта. Но каждый из вас будет пользоваться своим продуктом, считая его более правильным, надежным, качественным, работающим. Но эти противоположные

мнения есть результат работы эвристики доступности – просто каждый из вас чаще сталкивается со своим продуктом и великолепно его знает.

Похожая ситуация происходит и с рекламой, которая в большинстве случаев помогает нам сделать выбор, и при этом вполне хороший. Но, тем не менее, когда мы покупаем товар, важно отдавать себе отчет, не покупаем ли мы его только из-за того, что он нам знаком? Ведь то, что мы о нем чаще слышали в рекламе или от других его почитателей, не является гарантией того, что он лучше всего нам подходит. Возможно, на рынке есть более подходящие под наши потребности продукты, но мы их игнорируем потому, что мало о них знаем – они находятся вне нашей эвристики доступности.

Таким образом, эвристику доступности можно описать как некий фонарь, который висит у нас над головой и освещает лишь наше актуальное пространство в темноте. Очень часто мы ищем информацию только под этим фонарем и не интересуемся, что же находится в темноте, потому что она неизвестная и чужая. Эвристика доступности в этой метафоре напоминает человека, стоящего под этим фонарем и ищущего свои потерянные где-то в другом месте документы. При этом он ищет их только там, где удобно – там, где светло. С помощью такой метафоры можно не только объяснить эвристику доступности, но и продемонстрировать ее работу. Дело в том, что различные байки, анекдоты, метафоры очень легко представить, а значит – понять. Большинство из вас сейчас представили фонарь, темноту, свет и как человек там что-то ищет в этом свете, а не в темноте. Практически все это могут представить и понять. А сложные слова и термины вроде «эвристика доступности» – это уже для меньшинства.

Подводя итоги, подчеркнем, что когда мы принимаем то или иное решение, нам полезно знать, не слишком ли мы ориентируемся на примеры или опыт, случаи, кейсы или что-то еще, что нам приходит первым в голову. Старайтесь принимать решения не только на основе первых воспоминаний и мыслей, но и предварительно подумав и дополнительно вспомнив что-то еще.

Важным нюансом работы эвристики доступности является еще и то, что если вы действительно заслуженный авторитет в какой-либо области и обладаете в ней знаниями на уровне эксперта, то чаще ваши

интуитивные эвристические решения будут правильными, поскольку вы владеете большим опытом в своей теме. И наоборот, чем меньше у вас опыта в той или иной сфере, тем более ошибочными они будут.

Сегодня ключевым элементом развития бизнеса является стабильное нахождение вас и вашего продукта в доступности у клиентов. Это означает, что напоминания (в широком смысле этого слова, а не только рекламные) о вас они должны получать в максимально возможном количестве контекстов: из вашего приложения в смартфоне, сообщений из Интернета, СМИ, от знакомых и просто прохожих. То есть бренд должен как бы окружить клиента упоминаниями о себе и быть постоянно «на глазах».

Задание

Придумайте несколько простых и относительно дешевых способов быть всегда в доступности памяти клиентов. Это может быть, например, подарок в виде брелока для ключей, футляр для телефона с ненавязчивым изображением вашего логотипа, внешний пауэрбанк для зарядки телефона или что-то другое, что будет постоянно напоминать клиенту о вас и вашем бренде.

Упражнение

Выполняется в группе.

В первой части упражнения группа просит одного участника вспомнить 5 своих успешных дел за последнее время и кратко рассказать о них. После этого группа интересуется ближайшими планами участника, и после их озвучивания просит его оценить собственный уровень уверенности в том, что он реализует задуманное.

Во второй части упражнения задание меняется на противоположное: теперь группа просит участника рассказать о 5 своих неуспешных делах за последнее время и поделиться своими планами на будущее. Также группа интересуется оценкой его уверенности в том, что намеченное будет реализовано. В обсуждении отметить разницу уверенности основного участника упражнения в реализации задуманного после воспоминания позитивного и негативного опыта.

Глава 11. Эффект псевдоуверенности

Почему, когда мы идем на риск, мы уверены, что поступаем правильно?

Эффект псевдоуверенности заключается в том, что люди не готовы рисковать в ситуациях, когда все идет по плану. И наоборот, часто совершают необдуманные действия и готовы на риск, если что-то идет не так, либо когда они уже совершили ряд ошибок, которые нужно исправлять.

В большинстве своем люди в ситуациях гарантированного выигрыша демонстрируют неприятие риска и стремятся к консервативным действиям по разработанному плану. А вот в ситуациях, когда уже что-то идет не по плану, либо плана вообще нет, люди скорее готовы рискнуть и попробовать новые стили рискованного поведения. Конечно, риск в этих случаях может приводить как к положительным, так и к отрицательным последствиям.

В 1981 году Д. Канеман и А. Тверски провели ряд исследований по изучению эффекта псевдоуверенности с большой группой испытуемых. Эту группу они подвергли двум экспериментам. Каждый эксперимент заключался в том, что им предлагали выбрать одну альтернативу, из двух вариантов выбора. Эти варианты были следующие: в первом эксперименте Д. Канеман и А. Тверски предложили им выбрать:

1. 25 % шанс того, что они потеряют 30 долларов, и соответственно 75 % вероятность того, что они не потеряют ничего.

2. 20 % шанс того, что они потеряют 45 долларов, и 80 % вероятность того, что они не потеряют ничего.

В этом эксперименте около 40 % людей выбирали вариант 1, а 60 % – вариант 2, т. е. ради снижения рисков всего на 5 % люди готовы были потерять 15 долларов.

На следующий день Д. Канеман и А. Тверски той же группе людей еще раз предлагали выбрать один из следующих вариантов:

1. 100 % гарантия того, что они выиграют 30 долларов.

2. 80 % шанс того, что они выиграют 45 долларов, и 20 % – что они не выиграют ничего.

В этом случае подавляющее большинство людей выбирает консервативный вариант, то есть стопроцентную гарантию выиграть 30 долларов.

То есть, как только мы слышим слово «гарантия» или какое-либо обещание, мы преимущественно активизируем консервативные сценарии поведения и принятия решений, предполагающие минимальное количество неизвестных и рисков.

Нужно учитывать, что восприятие риска весьма контекстуально. Математического расчета вероятностей мы чаще всего не делаем, а поступаем по привычке, ориентируясь на гарантированные решения. И только если что-то идет не так, мы начинать рисковать, искать что-то новое: решения, варианты, продукт, людей, компанию и др. Как бы банально это ни звучало, но если «среднестатистический» человек живет в зоне комфорта, то его мало интересует что-либо новое – у него в опыте есть целый набор проверенных решений в каждой знакомой ситуации. Он склонен к привычным решениям, реакциям и стереотипам. Все новое возникает лишь тогда, когда мы выходим из зоны комфорта, начинаем рисковать, видеть и использовать новое.

Тем не менее необходимо помнить, что выход из зоны комфорта и риск не всегда означает выигрыш, и все может быть наоборот. Однако с точки зрения эволюции и обучения он может быть вполне оправдан. Именно поэтому многие из нас подсознательно стремятся к рисковым стратегиям и даже ищут их. Во многом это связано с нашими нейромедиаторами, особенно с адреналином. Как мы уже говорили, высокие концентрации адреналина в нашем организме запускают интенсивную стрессовую реакцию, а значит, рисковое и агрессивное поведение. После завершения стрессовой реакции гипофиз выделяет в кровь небольшое количество эндорфинов, необходимых для позитивного подкрепления, а также дофамин, с помощью которого настраиваются основные стратегии достижения целей. Так биологический круг обратной связи замыкается и закрепляет рисковое поведение. Сегодня этот патологический круг часто связывается с так называемой «адреналиновой наркоманией» – состоянием, при котором человек, чтобы чувствовать себя хорошо, нуждается в регулярных и интенсивных стрессах. Важной особенностью таких состояний является то, что каждый последующий стресс должен быть сильнее предыдущего. В некоторых случаях, чаще в «запущенных», стресс не приводит к запуску нового и даже рискованного поведения, а напротив, способствует однообразному ответу на стрессовый стимул. То есть человек в стрессе в этом случае будет вести себя так же, как и раньше: просто в очередной раз запускается круг поведения, который способствует сначала выделению адреналина (реакция на стресс), а потом эндорфинов и дофамина (после стресса).

Эффект псевдоуверенности довольно часто встречается в практике торговли на финансовых рынках, где очень четко нужно отдавать себе отчет в тех рисках, которые несет в себе то или иное торговое решение. При этом необходимо помнить, что в состоянии стресса люди чаще всего недооценивают эти риски. Это часто приводит к опасному стремлению отыграться, а не закрыть позиции и зафиксировать убыток. В манипуляциях эффект псевдоуверенности используется тогда, когда хотят снизить чувство контроля и «развести» человека на выполнение чего-то нового и опасного. Причем это может быть как покупка какого-то нового непривычного для него продукта, так и что-то гораздо серьезнее.

Задание

Проанализируйте свою стратегию принятия решения в стрессовом состоянии. Насколько она рискованная и правильно ли это в вашем случае?

Подумайте, какие риски оценивает ваш клиент, перед тем, как купить ваш товар? Находится ли он в зоне комфорта или в стрессовом состоянии? Насколько сильно оно у него выражено и как с помощью вашего товара и коммуникации с ним вы можете снизить эти риски? Проанализируйте, насколько у вашей целевой аудитории выражено стремление к риску? Какие риски они любят, а какие минимизируют?

Упражнение

В группе предложите сыграть в следующую игру.

Есть 6 лотерейных билетов, один из которых достоверно выигрывает 2000 руб., а другие – безвыигрышные. Покупать эти билеты нужно последовательно, тут же их открывая. Их стоимость последовательно возрастает и составляет 100 руб. за первый билет, 200 – за второй, 400 за третий, 800 за четвертый и 1600 за пятый. Шестой билет покупать нельзя. Однако, если вы вытягиваете выигрышный билет, то оставшиеся выкупать не надо, и игра заканчивается. Но когда он попадется – никто не знает. Общая стоимость всех пяти билетов 3100 руб., но выигрышный может попасться в любой момент, даже первым.

Согласитесь ли вы сыграть в эту игру?

Согласитесь ли вы продолжить эту игру, если вы уже купили первый билет и он оказался безвыигрышным?

Согласитесь ли вы продолжить эту игру, если вы уже купили 2 билета и они оказались безвыигрышными?

Согласитесь ли вы продолжить эту игру, если вы уже купили 3 билета и все они оказались безвыигрышными?

Согласитесь ли вы продолжить эту игру, если вы уже купили 4 билета и все они оказались безвыигрышными?

В обратной связи к упражнению отметьте уровень вашей уверенности в желании продолжать или прекратить игру. Отметьте изменения вашего отношения к риску по мере продолжения игры.

Глава 12. Предвзятость восприятия среднего

Почему никто не хочет быть средним, но все ориентируются на это?

Когнитивное искажение «предвзятость в восприятии среднего» часто называют эффектом озера Вобегон, потому что оно получило свое название в честь радиошоу «News from Lake Wobegon» уникального американского писателя, юмориста и радиоведущего Гаррисона Кейллора. Его шоу было настолько популярно в конце 80-х годов XX века, что его слушал практически весь англоговорящий мир, а альбомная версия этого шоу получила «Грэмми» за лучший немузыкальный альбом в 1988 году.

Шоу было посвящено несуществующему, выдуманному Г. Кейллором городу «Озеро Вобегон» и его жителям, у которых Г. Кейллор часто брал интервью и из которого проводил свои репортажи о наиболее животрепещущих новостях города,

актуальность которых, правда, и в реальном мире была очень высока. Фактически это была великолепная задумка с целью рассказывать о восприятии «средними» жителями несуществующего города актуальных новостей того времени под сатирическим и юмористическим углом. Каждый раз шоу начиналось со слов «Средний американец не считает себя таковым». И в шоу под «соусом» среднестатистических и совершенно банальных идей продвигались весьма интересные и нетривиальные новости и тренды. В задумке все жители этого города были уникальными и непохожими друг на друга ни внешне, ни по характеру.

Большинство людей не считают себя «среднестатистическими». Других – скорее да. Но не себя. В целом при саморефлексии и оценке самих себя большинство людей воспринимают себя менее критично, чем остальных. Мы все хотим быть уникальными, лучшими, красивыми, умными, спортивными и совершенно не хотим разрываться на две половинки, как обезьяна из анекдота, выбирая, какое качество к себе лучше отнести: ум или красоту. Таким образом, если у человека нет психологических проблем, то он скорее будет воспринимать себя лучше среднего.

Помимо того, что мы приписываем себе лучшие качества, чем в среднем, мы еще не считаем, что наши негативные качества могут быть выше, чем у других. Большинство алкоголиков расскажут вам, что они-то еще не пьют, а вот Вася из соседнего подъезда пьет беспробудно, и по сравнению с Васей – они трезвенники. Когда вы едете за рулем, то каждый второй на дороге – «идиот», который купил права и, конечно же, управляет автомобилем хуже вас.

Таким образом, в каждой конкретной ситуации человек имеет собственное субъективное представление о среднем. И, естественно, в своей оценке отталкивается не от математического среднего, а от его собственного понимания.

Эгоцентрический компонент измененного восприятия среднего отражается в синонимических названиях этого когнитивного искажения: его иногда называют **иллюзорным превосходством** и **ошибкой снисхождения**. Имеется в виду то, что при сравнении себя с кем-то нам очень трудно сохранить объективность, поскольку в большинстве своем мы сами себя ценим больше, чем других, и наш

мозг заставит нас добавить себе несколько бонусов к собственной оценке себя.

Эгоцентрическое искажение – это более обширное понятие, чем «предвзятость восприятия среднего». Оно заставляет наш собственный опыт (навыки, имущество, мнение и прочее) ценить больше, чем все такое же, но чужое. Понятно, что этому искажению подвержены абсолютно все люди, а не только истероиды. Хотя, конечно, им это свойственно больше, чем другим.

Эгоцентрическое искажение приводит к тому, что мы лучше помним то, что нас превозносит, выгодно отличает от других и показывает нашу успешность. В этом наша память и мозг нам с удовольствием подыгрывают, поскольку любому из нас гораздо проще запомнить ту информацию, которая связана непосредственно с нами: все остальные воспоминания для нашей памяти менее значимы (а значит – быстрее стираются). К тому же мы помним, что все «мое» запоминается лучше и ценится больше, чем все «чужое». Свой телефон мы ценим гораздо больше, чем точно такой же, но чужой. Свой вклад в общее дело – гораздо больше, чем «их» вклад. Так же – со всем остальным.

В профайлинге это искажение важно и тем, что каждый раз, когда вы слышите чью-либо личную историю и список личных достижений, будьте уверены, что вам, скорее всего, совершенно искренне привирают. Особенно люди с истероидными чертами характера. И по-другому практически невозможно: потому, что так работает наша память. Собеседования, интервью, самопрезентации, биографии, рассказы о своих достижениях да и просто рассказы о себе уже изначально пропитаны эгоцентрическим искажением.

Независимые друг от друга исследования неоднократно подтверждали склонность к искаженному восприятию среднего. Оно было доказано в различных аспектах жизни, таких как: успеваемость в обучении, в эффективности труда и в разных социальных условиях (например, в оценке своей популярности среди противоположного пола или степени, в которой человек обладает желаемыми качествами личности). В частности, более 80 % менеджеров считают свои менеджерские качества выше среднестатистических, 80 % мужчин считают себя более сильными, чем среднестатистические, а 80 % женщин – более красивыми.

Похожая ситуация возникает при различных конфликтах. Когда между двумя равными собственниками разгорается конфликт и происходит разделение имущества, каждая сторона считает, что ее вклад в систему гораздо больше, чем у другого. Например, если мы имеем компанию, которую основали два предпринимателя с долей 50 на 50, то при ее разделе каждый из них будет считать свою долю и свой вклад в ее развитие больше, чем вклад партнера, только на основании того, что это «его» вклад.

Нежелание приравнивать и считать себя «средним» играет с нами не только в плюс, но и в минус. Например, когда мы читаем инструкцию к тому или иному медицинскому препарату и обращаем внимание на частоту встречаемости побочных эффектов, скажем в 10 %, мы склонны преуменьшать эти риски в том числе и потому, что не считаем свой организм «средним». Но все же, надо признать, что для медицинской статистики вы ничем не отличаетесь от других.

Все клиенты считают себя уникальными. Крайне редко мы встречаемся с какими-то проблемами, которые клиенты называли бы среднестатистическими, понятными, очевидными или банальными. Такие проблемы, конечно же, есть, но не у нас, а у других. Конечно же,

есть примеры, которые являются уникальными, но мы с вами рассматриваем их в разделе «Иллюзия стабильной уникальности»[9].

Задание

Опишите, в чем ваша уникальность на рынке, в котором вы работаете? Какие ваши характеристики похожи на среднестатистические, а какие – действительно уникальны? Как вы можете подтвердить собственную уникальность для клиента? Как вы можете отстроиться от среднего? Старайтесь развивать ваши уникальные характеристики, так вы будете гораздо лучше запоминаться.

Упражнение

Попросите каждого участника группы составить список из 10 наиболее ценимых им личностных качеств. После этого пускай каждый оценит уровень выраженности этого личностного качества у себя и, с его точки зрения, у соседа справа в категориях «ниже среднего», «средний уровень» и «выше среднего». Оцените результаты и отметьте предвзятость восприятия среднего.

Глава 13. Стереотипизация

Или Не все шизоиды одинаковы

Стереотипизация – это ожидание от члена той или иной группы определенных характеристик поведения или мышления, без знания какой-либо дополнительной информации о его индивидуальности.

В целом стереотип – это заранее сформированная человеком оценочная реакция на что-либо, которая может отражаться в соответствующем стереотипном поведении.

«Все мужчины одинаковы» – говорят в сплетнях. Финансисты, учителя, менеджеры по продажам, блондинки, силовики и любые другие социальные группы рождают в нашей голове стереотипное восприятие и понимание того, как они должны себя вести, да и в целом – кто они такие. Дальше, навесив такой ярлык на человека, чаще всего мы начинаем ожидать от него исключительно стереотипного поведения, свойственного его группе в целом, и преимущественно видим только его. При этом поведение, не подтверждающее стереотип,

часто вообще не воспринимается либо считается аномалией или сознательной манипуляцией.

Во времена становления общества именно стереотипизация мышления помогала людям объединяться в социальные группы и укреплять взаимоотношения. С помощью стереотипизации проще объяснить, почему им нужно что-то делать. Просто потому, что так делают все. Вам нужно во что-то верить потому, что в это верят все. Вам нужно быть «таким», как все. Это самый простой и быстрый способ сплочения группы, и он значительно повышает шансы на выживание и ослабляет общий тон тревожности. Данный когнитивно-поведенческий механизм все так же актуален и для современного общества, в его нынешнем виде.

Стереотипизация, как правило, считается отрицательным понятием во многих культурах, однако для Даниеля Канемана оно нейтральное, поскольку Система 1 в принципе не может мыслить без стереотипов. И это даже при том, что они часто бывают ошибочными и могут привести к негативным последствиям, для человеческой психологии они необходимы хотя бы потому, что упрощают понимание действительности.

Влияние стереотипов на восприятие общества очень значительно. Стереотипизация отвечает за:

- внимание человека к определенным общедоступным аспектам доступной информации;
- окраску интерпретации этой информации;
- вид, в котором информация сохраняется в памяти;
- создание суждений;
- создание гипотез, основываясь на которых, человек будет обрабатывать новую информацию;
- выявление у определенных лиц того самого поведения, которое подтверждает предвзятые ожидания воспринимающего.

Таким образом, влияние стереотипов во многом заключается в увековечении былых убеждений и предрассудков. Предрассудок – это суждение, усвоенное некритически, без размышления. Это иррациональный компонент (стереотип) общественного и индивидуального сознания – суеверий и предубеждений. Предрассудком считаются взгляды и мнения, основанные на неточном или искаженном знании, чаще всего принимаемые на веру со слов

других людей. Однако известно, что большинство людей склонны к тем или иным предрассудкам: например, многие до сих пор переживают, когда им переходит дорогу черный кот.

Стереотипизация сильно связана с понятиями «аут-группа» и «ин-группа». Стереотипы касательно группы, к которой мы себя причисляем, – «ин-группа», будут позитивными, а к конкурирующей группе – негативными.

Стереотипы помимо прочего выполняют еще несколько важных задач. Во-первых, они способствуют быстрому обучению, восприятию, анализу и запоминанию информации. Быстрее и легче воспринимается и запоминается та информация, которая соответствует простому стереотипу. Например, – стереотип, что боксеры «тупые». С помощью стереотипов мы приписываем друг другу личностные черты и потом идентифицируем их через этот стереотип. Все вы слышали стереотипы о блондинках, брюнетках, таксистах и военных. Некоторые из них даже стали анекдотичными. Во-вторых, стереотипы нужны нам для защиты эго, формирования позитивной я-концепции и негативной концепции аут-группы. В-третьих, стереотипы формируют границы между группами и управляют процессами их сплочения и разобщения.

Активное исследование стереотипов и предрассудков началось в 1960-х годах. В 1969 году английский психолог Генри Тэджфел публикует работу под названием «Когнитивные аспекты предрассудков и стереотипов», в которой описал, как они формируются. Г. Тэджфел утверждал, что формирование стереотипов является следствием социальной категоризации, которая необходима для упрощения восприятия людей. Чтобы стереотип начал работать, его нужно несколько раз подтвердить, и часто в этом помогает окружающая среда. Одним из типичных механизмов формирования стереотипов и предрассудков является сохранение в социуме табу, после того как реальные основания для запрета уже перестали действовать.

Наиболее значимый эксперимент, объясняющий, как формируются стереотипы и предрассудки, заключается в следующем. Ученые сажали в металлическую клетку пять обезьян и кормили их невкусной пищей. В верхнем углу они развешивали бананы, но чтобы добраться до них, нужно было наступить на особую пластину и тем самым подключить всю клетку к электрическому току. Обезьяны, конечно же, пытались добраться до бананов, но их всех било током и после этого

они отступали. В итоге почти все поняли, что приближаться к бананам не очень правильно. Чаще всего лишь одна из пяти обезьян оказывалась непонятливой и продолжала попытки сорвать бананы, но так как током било всех, то остальные просто начинали ее бить за такую настырность. В итоге битье действовало и эта единственная настырная обезьяна прекращала свои дальнейшие попытки достать бананы.

Затем ток в клетке отключали, и бананы можно было спокойно брать, но никто уже не пытался к ним подойти: фактически сформировалось табу. Далее ученые заменили одну обезьяну на новую и та, естественно, пыталась достать бананы, но ее тут же останавливали и били. При этом – ток от клетки уже был отключен. Все ее попытки сорвать бананы не находили понимания среди сородичей, и в итоге она тоже успокаивалась и переставала соваться к бананам.

Другую же обезьяну, которую отселили из этой клетки, помещали в такую же клетку, но к обезьянам, которых ни разу током за бананы не били. Конечно, через некоторое время эта обезьяна отучилась от «страха» перед бананами, но ей на это потребовалось в 24 раза времени больше, чем на формирование этого «страха». Исходя из этого, многие когнитивисты делают вывод о том, что для того, чтобы переучиться (научиться делать правильно то, что раньше ты делал неправильно) тому или иному навыку, нужно потратить гораздо больше времени, чем на то, чтобы ему научиться.

А в первой клетке постепенно заменили по одной всех остальных обезьян, в результате чего там сидели обезьяны, которых ни разу не било током, но никто из них не пытался сорвать бананы, так как за это их били сокамерники. В целом этот пример хорошо объясняет, как можно изменить традиции в коллективе, если они неправильные. И вывод здесь такой – необходимо либо заменить сразу трех обезьян либо посадить к четверым одну большую и сильную, которая сама будет всех остальных колотить за неправильное поведение и тем самым изменит привычки группы. И, кстати, заметьте, что и в том, и в другом случае именно битье определяло сознание, по крайней мере у обезьян.

Нужно понимать, что все психотипологии и большинство психологических классификаций – это стереотипы. В первый раз они

всегда работали. Но мы должны уметь отказываться от них тогда, когда они перестают это делать. Иначе мы будем жить как те самые обезьяны в клетке, которые не дотрагивались до бананов, хотя их уже давно можно было брать. Но они при этом сидели и считали, что не есть бананы – это правильно и хорошо. А все самое вкусное при этом не доставалось никому. Мы можем даже не почувствовать, что стереотип перестал работать. А поэтому нужно периодически перепроверять их на работоспособность.

В дизайне клиентского опыта и поведенческой экономике стереотипизация используется на каждом шагу – клиенты практически сразу ставят диагноз или ярлык любому магазину, в который они заходят: насколько он удобен, клиентоориентирован, какой в нем ассортимент, цены и прочее. И такие умозаключения передаются из уст в уста и являются довольно устойчивыми.

В маркетинге и продажах стереотипизация применяется в рекламе, используя желание людей ориентироваться на более ценный социальный стереотип или социальный класс и предлагает нам имиджевые товары – товары, указывающие на определенный статус, по завышенным ценам.

В менеджменте это тоже один из ведущих способов манипуляций – хорошие менеджеры всегда формируют в своей команде выгодные стереотипы. Как минимум это происходит в отношении собственной команды (классическое: «вы красавцы, ребята») и в отношении конкурентов (не менее классическое: «как крысы разбежались»).

Задание

Опишите ключевые стереотипы вашей целевой аудитории. Проанализируйте, какие из них вы можете использовать в коммуникации с клиентами и как? Опишите свое стереотипное отношение к каждому типу клиентов: какие типажи вы для себя считаете более ценными, а какие – менее?

Упражнение

Найдите общие паттерны в поведении врачей, пожарных, дворников, фотомоделей и др. Обоснуйте и после этого опровергните эти

закономерности.

Глава 14. Эффект поведенческой конфирмации

Или Почему успех зависит от нас, а неудачи связаны с обстоятельствами?

Свои успехи мы склонны связывать со своими внутренними личностными качествами и усилиями, а вот весь негатив, неудачи и поражения мы приписываем влиянию внешних негативных обстоятельств и факторов.

Все хорошее, что происходит рядом с ними, люди склонны записывать в список своих достижений и связывать с собой, а все плохое ассоциируется с внешними негативными силами. Успехи компании или команды большинство менеджеров приписывают самому себе, а неудачи – плохой работе команды или внешним обстоятельствам. Они говорят, что это именно они привели компанию

к успеху. А вот большинство поражений, неудач и банкротств связывают с факторами, которые от них не зависят. Этот эффект особенно важен при проведении кадровых интервью, в ходе которых соискатели часто приукрашивают свои достижения и забывают о неудачах.

Понятие конфирмации можно встретить в разных сферах человеческой деятельности. С латинского языка оно переводится как «подтверждение» и означает принятие окончательного решения по какому-либо важному вопросу. Это решение гораздо чаще выносится в нашу пользу, поскольку себя мы оцениваем по своим мыслям, а других людей – по видимым проявлениям их поступков.

На оценку ситуации значительно влияет атрибуция, – то есть объяснение причины явления или события. Именно она позволяет человеку сберечь и усилить собственную самооценку: присваивая положительные результаты себе, мы ее повышаем, что, конечно же, приятно и способствует выделению дофамина и серотонина. А вот если что-то пошло не так, вина возлагается на внешние факторы, при этом сохраняется уверенность в себе.

Примером проявления такого поведения является взаимное обвинение водителей автомобилей при столкновении. Или приписывание вины конкурентам в переманивании клиентов в случае провала сделки с партнерами по бизнесу. Фактически поведенческая конфирмация – суть очень многих конфликтов и споров. Медиация в разрешении конфликтов часто и начинается с объяснения конфликтующим сторонам принципа поведенческой конфирмации.

Подмечено, что эффект поведенческой конфирмации особенно широко распространен в западных культурах, таких как США и Европа, и гораздо реже встречается в странах Восточной Азии – Японии, Китае и Корее. В отличие от американцев, японцы склонны приписывать свои успехи счастливому случаю, а неудачи – отсутствию способностей или таланта. Это называется обратной поведенческой конфирмацией. Прямая поведенческая конфирмация многими рассматривается как следствие стремления к корысти и является частью культурной этики американской и ряда других индивидуалистических культур, которые ставят во главу угла самоуважение и честолюбие. В России больше встречается прямая

поведенческая конфирмация, хотя есть и чувствительная часть общества, которой более свойственная обратная.

Удивительно, но в отношении других людей, причем необязательно конкурентов, мы часто ведем себя противоположно: их удачи мы считаем следствием внешних обстоятельств или просто везения. Мы думаем, что они просто оказались в нужное время в нужном месте, а для успеха мало что сделали. При этом их неудачи мы объясняем их негативными качествами и характеристиками, например: «Ха-ха! Они слишком глупы и необразованны, чтобы достичь чего-то!»

Для достижения успеха важно сохранять баланс в поведенческой конфирмации относительно себя и других. Если она по отношению к другим чрезмерна и мы видим в их успехе исключительно случайности, это не поможет нам учиться на их опыте и развиваться в важных для нас вопросах. Важно научиться видеть, за счет чего другие люди, пусть даже ваши конкуренты, достигли успеха, чтобы смоделировать эти качества и навыки.

В профайлинге и психодиагностике это когнитивное искажение встречается очень часто: любое стереотипное попадание в правильные характеристики исследуемого, даже в эффекте Форера[10], увеличивает самооценку профайлера или полиграфолога и рано или поздно приводит к убежденности в собственной непогрешимости и правильности в любом мнении.

В поведенческой экономике и маркетинговом воздействии это используется для смещения атрибуции в позитивную сторону для клиента и дальнейшем убеждении его купить тот или иной товар: «тебе повезло, значит, ты счастливчик. Значит, именно для тебя наша суперскидка на очень нужный тебе товар».

В кадровом деле и рекрутменте это встречается на любом собеседовании. Именно поэтому полезно спрашивать, какие ошибки вы совершили на предыдущем месте работы. И смотреть на атрибуцию этих ошибок – если соискатель так и говорит, что это, мол, его ошибка, значит, уровень его адекватности очень хорош.

В менеджменте и манипуляциях поведенческая конфирмация применяется в создании и управлении мотивацией сотрудников, а также в регулировании их отношений к конкурентам: неудачи нашей команды объясняются злобными происками конкурентов, а их успехи – удачным стечением обстоятельств и принципом «дуракам всегда

везет».

Задание

Проанализируйте свою стратегию и отношение к поведенческой конфирмации: кому вы приписываете свои успехи и неудачи? Придумайте, как вы можете использовать этот эффект в коммуникации с клиентом.

Упражнение

1. Вспомните три своих профессиональных достижения и обоснуйте для себя, почему они – результат стечения обстоятельств. Вспомните три профессиональных достижения коллеги, с которым у вас не складываются отношения, и обоснуйте для себя, почему они – результат его усердного труда и положительных личностных качеств.

2. Вспомните раздражающее поведение другого человека. Представьте вместо этого человека себя, демонстрирующего такое поведение в трех разных ситуациях. Вспомните ценимое вами в прошлом ваше поведение и представьте, что все стали вас копировать, демонстрируя такое поведение в различных контекстах.

Глава 15. Эффект первенства

Почему мы считаем, что первый шаг важнее второго? И так ли это?

Большинство людей имеют тенденцию переоценивать значимость начальных событий в сравнении с последующими.

Все, что находится впереди, большинство людей воспринимает как главное, сильное и важное. В восприятии людей тот, кто в соревновании занял первое место, – чемпион. Тот, кто ведет за собой других, – лидер. Тот, кто начинает первым, – владеет инициативой, а значит, имеет больше возможностей влиять на конечный результат. Все это приводит к тому, что при планировании люди склонны преувеличивать значимость начальных событий и недооценивать важность последующих.

Наверняка вам приходилось слышать фразу «начали за здравие, закончили за упокой». Она как раз и подтверждает, что главное – хорошо начать, а дальше – видно будет. Наша первая система

мышления, чтобы просчитать последующие шаги, не любит заглядывать далеко вперед, а скорее концентрируется на первом и втором шаге, считая их наиболее важными. Однако это приводит к тому, что мы одновременно беремся за большое количество дел, считая, что последующие шаги в них будут такими же предсказуемыми и простыми, как и первые. Но такое бывает редко: чаще последующие шаги бывают только труднее и в результате мы бросаем дела и проекты, даже не доводя их до середины.

Тем не менее, социальный эффект первенства очень сильный: интуитивно мы считаем, что тот, кто первый, – самый сильный, самый главный, самый активный, а значит, самый успешный. И мы подсознательно следуем за ним. Первый, в нашем восприятии, – это лидер.

Эффект первенства имеет большое значение и для нашей памяти. Еще в начале XX века Герман Эббингаузен, немецкий психолог и автор знаменитой кривой забывания, доказал, что вещи, перечисленные в начале и в конце списка, запоминаются лучше всего. И, кстати, Штирлиц – главный герой «Семнадцати мгновений весны» как раз на него и ссылался.

Действие этого эффекта настолько широко распространено, что способно оказывать влияние на то, как миллионы людей воспринимают информацию о вашем продукте, смотря телевизор или сайт в Интернете. Допустим, у вашего товара или услуги существует пять достоинств, которые выгодно отличают его среди конкурентов. Вам необходимо тщательно обдумать, какие из них вы хотите сделать запоминающимися больше всего. Для этого поместите их в начало и конец вашего списка. Так покупатели запомнят их лучше, и именно они в первую очередь будут всплывать при взгляде на ваш продукт, лежащий на полке магазина.

Эффект первичности довольно близок к эффекту прайминга[11], о котором мы поговорим отдельно. Очевидно, что первоначальная информация и стимулы имеют огромное влияние на дальнейшее принятие решения. Эффект первичности (или эффект первого впечатления) – это частный случай эффекта первенства. Многие из нас на себе знают силу эффекта «Вау» – когда первое впечатление настолько позитивное и мощное, что надолго создает великолепное

отношение к тому или иному товару и заставляет покупать его снова и снова.

Хоть и значимость первого впечатления трудно переоценить, в некоторых случаях последние, а не первые, стимулы могут производить более сильное впечатление. Такое явление называется **«эффектом недавности»**. Этот эффект часто проявляется в том, что люди лучше запоминают еще и то, что было недавно, а значит – последние примеры пользования, например, вашим товаром или услугой.

Вопрос, какой эффект более сильный, – весьма дискутабельный, и все же на него есть ответ. Например, представьте, что вы участвуете в публичном споре и можете выбирать, говорить первым или последним. Что вы выберете? Если вы будете говорить первым – на вас будет работать эффект первенства, если последним – эффект недавности. Какой же выбор лучше?

Этот вопрос был исследован Норманом Миллером и Доналдом Кэмпбеллом в 1959 году. Н. Миллер и Д. Кэмпбелл инсценировали судебный процесс, касающийся ущерба, нанесенного подозреваемым, который был сознательно ложно обвинен в преступлении. Это слишком долгая история, чтобы рассказывать ее полностью, но итог этого исследования такой: если решение будет выноситься сразу после публичной дискуссии без перерыва, то нужно говорить первым, рассчитывая на эффект первенства. Если выступления будут разделены перерывом, а решение будет выноситься после перерыва – говорите последним. Если решение будет выноситься спустя какое-то время после дискуссии, то чем дольше перерыв, тем выгоднее говорить последним. Похожие результаты были получены в исследованиях Дж. Гросса (1964) и С. Хокка (1984).

В профайлинге эффект первенства проявляется в первом впечатлении – как только у нас складывается определенное мнение о человеке, в дальнейшем мы склонны искать подтверждение своей точки зрения. В рекрутменте и управлении персоналом первых всегда продвигают вверх по карьерной лестнице и именно инициативные и амбициозные люди занимают верхние кабинеты и должности. В манипуляциях, как вы знаете, есть важный принцип – кто первый, тот и главный. В клиентском опыте маркетологи стараются создать импринтный опыт первого взаимодействия клиента с товаром или

услугой, чтобы он в дальнейшем не смог «слезть» с этого импринта – первый удачный опыт пользования брендом часто оставляет покупателя надолго среди постоянных клиентов.

Задание

Подумайте, в каких аспектах вашей деятельности вас можно назвать первым по сравнению с партнерами и конкурентами? Старайтесь на этом больше акцентировать внимание ваших клиентов при взаимодействии с ними.

Упражнение

Вспомните ваш первый автомобиль. Вспомните первый рабочий день на вашем последнем месте работы. Первое свидание с вашим супругом или супругой. После этого вспомните ваш третий автомобиль. Вспомните ваш 10-й рабочий день на последнем месте работы. Вспомните 6-е свидание с вашим супругом/супругой. Отметьте для себя, что было проще вспомнить?

Глава 16. Ограничение выбора

Почему трудный выбор нас останавливает?

Люди стремятся к очевидным решениям и мнениям. Чем меньше вариантов, тем людям легче сделать выбор.

Люди склонны избегать сложного выбора, поскольку он неочевиден и его последствия трудно оценить. Трудный выбор фрустрирует, включает защитные механизмы и негативизацию. Поэтому в первую очередь нужно предлагать клиенту самые очевидные варианты выбора. И только потом усложнять его, добавляя к нему дополнительные параметры и атрибуты. В идеале выбор должен быть интуитивно понятным.

Чем больше вариантов выбора, тем труднее его сделать. Избыточное количество вариантов выбора приводит к тому, что у человека опускаются руки и он предпочитает вообще ничего не делать и уйти в недооценку бездействия[12] и эффект Делмора[13]. При этом практически всегда, когда стоит выбор между важным и срочным делом, мозг стремится выбрать наиболее понятное для него. А понятное для него равнозначно простому и очевидному.

Отсутствие очевидного решения или выбора часто приводит к прокрастинации и откладыванию решений на потом: мы предпочитаем выполнить понятное для нас дело – например, выпить очередную чашку кофе, выкурить сигарету, посерфить в Интернете или соцсети, – а это все понятные и привычные для нас дела, чем что-то решать и делать новое.

Более того, зачастую сложный выбор бывает так труден, что наш мозг старается его упростить, подменяя его другим, более простым выбором. Гораздо проще ответить на вопрос «нравится мне этот человек или нет?», чем на вопрос «люблю я этого человека или нет?». Либо на вопрос «выглядел ли этот кандидат уверенно на собеседовании?», чем на вопрос «профессионал ли он?». Часто наш мозг подменяет эти понятия, чтобы помочь нам сделать выбор и принять решение, которое мы потом уже рационализируем и объясним себе, почему мы не ошиблись. Однако, как вы понимаете, такая помощь часто оказывается губительной.

Тем не менее мы с вами постоянно что-то выбираем: от того, какой кофе купить в кафе, до того, как себя вести в незнакомой ситуации. Но кто или что в нас это выбирает? Первая система мышления или вторая? Понятно, что выбор чаще лежит за первой системой.

Но на самом деле нам только кажется, что чем чем богаче выбор – тем лучше. Сегодня существуют сотни брендов автомобилей, часов, телефонов, одежды и всего остального. Интересно, что бы мы делали, если бы все товары были безликими, никак не назывались и были бы без личностных историй и ярких рекламных кампаний? Однако, выбрав для себя бренд, наш мозг практически моментально теряет к нему критичность и начинает искать подтверждение правильности сделанного выбора.

Мои друзья, живущие в Германии и занимающиеся нейромаркетингом и нейротехнологиями, в 2014 году провели исследование теплообмена мозга при… выборе колбасы. Оказалось, что если у человека нет приоритетов в выборе, то теплообмен мозга увеличивается на 6–28 %. Это очень много, поскольку в ситуациях, когда человек решает сложные математические задачи, теплообмен его мозга может увеличиться на 40 %.

Доказано, что наличие широкого выбора имеет как минимум два негативных эффекта:

1. Он, скорее, парализует, чем освобождает. Имея множество вариантов, людям оказывается трудно сделать вообще какой бы то ни было выбор. Многие готовы сколько угодно переносить задачу на «завтра», лишь бы не мучиться с выбором сегодня.

2. Даже если нам удается преодолеть паралич и сделать выбор, мы оказываемся менее удовлетворены его результатами, чем если бы мы имели меньше вариантов для него.

Этому есть три причины:

1. С таким огромным ассортиментом телефонов, если вы купите один и он окажется неидеальным, очень легко представить, что вы могли бы сделать другой выбор, который был бы лучше. Получается, что воображаемая альтернатива заставляет вас сожалеть о решении, которое вы приняли, и это сожаление уменьшает удовлетворение, которое вы испытываете от своего выбора, даже если это был хороший выбор. Чем больше у вас вариантов, тем легче сожалеть о чем угодно, что вас не устраивает в том выборе, который вы сделали.

2. Стоимость упущенных возможностей. Еще Дэн Гилберт говорил: «То, насколько мы ценим вещи, зависит от того, с чем мы их сравниваем». Когда альтернативных вариантов для оценки много (и они стоят дорого), очень легко представить себе привлекательные стороны отвергнутых альтернатив, и это делает нас менее удовлетворенными тем вариантом, на котором мы остановили свой выбор. Стоимость упущенных возможностей уменьшает удовлетворение, получаемое от сделанного выбора, даже если он и необычайно хорош.

Когда вы решаете что-то делать, в тот же самый момент вы выбираете не делать все остальное. А ведь это «все остальное» может иметь множество притягательных сторон.

3. Рост ожиданий. При наличии множества вариантов ожидания возрастают настолько, что один-единственный выбранный вариант уже не приносит удовлетворения.

Рост числа человеческих возможностей не приводит ни к чему иному, кроме как к росту ожиданий того, насколько хороши эти возможности могут быть. Это снижает удовлетворенность результатами выбора, даже если он был великолепен.

Может показаться, что раньше, когда с выбором и качеством по факту было хуже, на самом деле нам всем было лучше – а причина

этого кроется в том, что у людей была возможность быть приятно удивленными. В настоящее время можно лишь надеяться на то, что вещи будут так хороши, как мы того ожидаем. Проблема в том, что сейчас ожидания находятся на заоблачных высотах: и что бы вы ни делали, часто ожидания клиента все равно выше реальности.

Я думаю, многие помнят свои ощущения, когда они купили себе свой первый автомобиль. Неважно, какой он был, но важно, что для большинства людей эта покупка практически наверняка принесла большое удовлетворение. Да, оно потом могло сгладиться, размыться, но все же – там и тогда это было большое событие. Второй, третий, четвертый купленный нами автомобиль, каким бы он ни был, уже неспособен принести те же самые ощущения: мы стали привередливее, требовательнее и логичнее. Вторичные покупки и достижения уже не приносят действительно незабываемых эмоций.

Дополнительно к прочему, при принятии решения важен еще и вопрос ответственности: если вы вдруг выбираете что-то не очень хорошее, то виноваты в этом будете только вы, поскольку при наличии такого огромного выбора у вас не может быть оправданий для неправильного решения. Поэтому, делая выбор, стоит сконцентрировать внимание не на всех, а лишь на нескольких альтернативах. Именно это позволит принять максимально правильное решение, потому что, если вы можете купить все что угодно или повести себя как угодно, то ваш мозг заставит вас покупать то, к чему вы привыкли, и вести себя так, как привыкли.

Как частный случай избегания сложного выбора можно рассмотреть еще одно когнитивное искажение с названием **«эффект неоднозначности»**. Он заключается в стремлении избегать решений, для которых вероятность благоприятного исхода неизвестна. Грубо говоря – «лучше понятный риск, чем неопределенность». Именно благодаря этому когнитивному искажению мы всегда хотим понимать свои шансы на успех в любом деле, за которое беремся. Даже если эти шансы невелики, но они подсчитаны, мы с меньшим опасением будем реализовывать тот или иной проект, чем если бы мы вообще не представляли, каковы наши шансы. Если шансы маленькие, то часто мы готовы работать совершенно без ожиданий и без завышенных требований к результату, психологически его «отпустив» и не особо вкладывая в него душу. Однако если шансы непонятны, то мы предпочитаем уходить в бездействие и ждать внешних подталкивающих факторов и дополнительной внешней мотивации.

Задание

Проанализируйте свои предложения клиентам и заказчикам. Не трудно ли им разобраться в выборе? Не мешают ли им принять решение те или иные несущественные опции? Как ваши действия и

коммуникация с клиентом помогают ему сделать выбор? Подумайте, как вы можете упростить выбор для ваших клиентов?

Упражнение

Выясните у основного участника упражнения два вида товаров, которые он самостоятельно никогда не покупал и не присутствовал при таких покупках (т. е. не имеет критериев для оценки данного товара). Например, выяснится, что он никогда самостоятельно не покупал автомобиль и билеты в театр.

После этого предложите ему на выбор для гипотетической покупки два автомобиля в одной ценовой категории и спросите, какой из них он предпочел бы купить. Отметьте скорость принятия решения.

Предложите основному участнику упражнения рассмотреть покупку билетов в театр и предложите ему на выбор 10 различных постановок в одной ценовой категории. Отметьте скорость принятия решения.

Получите обратную связь от участника упражнения, в каком случае и почему ему было труднее или проще принять решение.

Предложите партнеру по упражнению выбрать наиболее симпатичного представителя противоположного пола из трех по фотографиям (люди одного возраста, не звезды). В следующем случае предложите уже 15 фотографий и попросите выбрать самую понравившуюся.

Глава 17. Красивое – значит качественное

Почему красота – страшная, а иногда и губительная сила?

Анальгин 500 г
100 руб.

Анальгин 500 г
300 руб.

Продукт с красивым дизайном воспринимается не только более простым в использовании, но и более качественным и эффективным в работе. Это когнитивное искажение иногда еще называют иллюзией качества.

Люди подсознательно считают, что красивые вещи работают лучше, или по крайней мере создают такое впечатление. Товары и услуги со сложным многоуровневым дизайном воспринимаются громоздкими, некачественными и неработоспособными. Красивый товар всегда готовы купить дороже обычного, даже если клиенты утверждают, что дизайн не является важным. Неоднократно доказано, что в целом люди приписывают красивым вещам дополнительные характеристики – уникальность, качество, удобство в использовании, технологичность и др., и с этим нужно считаться.

Красота является первым и во многом определяющим принципом в управлении клиентским опытом. Неслучайно классическая модель BASIC UX, в которой каждая буква означает важный принцип дизайна опыта пользователя, начинается именно с красоты:

B – beauty: красота,

A – accessibility: доступность,

S – simplicity: простота,

I – intuitiveness: интуитивность,

C – consistency: последовательность и логика.

Как вы сами уже, скорее всего, догадались, все эти параметры фактически базируются на когнитивных искажениях.

Вид и восприятие продукта играют важнейшую роль в опыте взаимодействия с ним. Желание владеть красивым и лучшим естественно для человека. Конечно, это не значит, что если красивый продукт сложен и неудобен, то пользователи простят ему несовершенства из-за привлекательности. Но шансов понравиться у него в разы больше.

Исследования показывают, что при прочих равных:

А. Более привлекательный продукт воспринимается как более легкий и простой в использовании.

Простота использования также относится к ключевым критериям в решении о покупке. Важно, чтобы пользователям не требовалась сторонняя помощь, чтобы разобраться в купленном товаре самостоятельно. Понятно, что на освоение простого продукта уходит меньше времени, чем сложного. Поэтому, улучшая внешнюю привлекательность продукта, вы в том числе влияете на его восприятие покупателем как более простого в использовании. А это повышает вероятность его покупки.

Б. Привлекательный на вид продукт воспринимается как более качественный.

Потребитель вероятнее закроет глаза на незначительные недостатки более привлекательного продукта. Типичный пример – телефоны Apple (среднее разрешение экрана по современным меркам, низкая емкость аккумулятора, отсутствие карты памяти, отказ от 3,5-миллиметрового разъема для наушников и т. д.). При этом некрасивому и непривлекательному товару такое не прощается, а наоборот – все недостатки только гиперболизируются. Заметьте, это когнитивное

искажение звучит как «красивый – значит качественный». Наоборот сработает далеко не всегда. Качественный в нашем восприятии не значит красивый. Именно поэтому большинство дизайнеров крупнейших компаний бьются не за качество своих товаров, а за красоту и удобство в использовании.

Подобные закономерности есть и в восприятии не только продуктов и услуг, но и людей и их лиц. Как мы помним, влияние когнитивных искажений неспецифично и они работают практически во всех контекстах. Красота, а значит, привлекательность, является важнейшим параметром формирования первого впечатления о человеке.

Очень похожим на этот принцип является **эффект ореола** (синоним – эффект гало). Это склонность человека оценивать людей и их поступки на основании первого впечатления, приписывая человеку дополнительные качества, которые невозможно проверить в ходе первой коммуникации. Некоторые специалисты относят эффект ореола к частному случаю эффекта «красивое – значит качественное», однако

при эффекте ореола оценка внешней привлекательности является важным, но не основным фактором.

Об этом эффекте знали давно, но впервые и систематизированно он был изучен американским психологом Эдвардом Торндайком 100 лет тому назад. Э. Торндайк исследовал восприятие американских военнослужащих их офицерами и обратил внимание, что те солдаты, которых офицеры оценивали как «сильных и выносливых», всегда имели дополнительные высокие оценки по критериям «высокий интеллект, ответственность, дисциплинированность и др.». При этом практически все «слабые и невыносливые» были оценены офицерами как «глупые, безответственные и недисциплинированные». Э. Торндайк на большой группе обнаружил, что офицеры фактически разделяют своих солдат на 2 группы: первая и довольно малочисленная – практически «красавцы», выносливые, умные, дисциплинированные и вторая – основная часть солдат, слабые, глупые, недисциплинированные и пр. Э. Торндайк сообразил, что в восприятии офицеров любой солдат, обладающий выносливостью и силой, сразу становился эталоном для сравнения с другими. Таким солдатам офицеры подсознательно приписывали дополнительные бонусы в виде позитивных качеств.

В целом наш мозг и первая система мышления любят приписывать людям оценки и делают это весьма стереотипно: если что-то им нравится (красивое, привлекательное, популярное, редкое), значит – это хорошее. А если не нравится – то плохое. Напомню, что с точки зрения первой системы мышления ответ на вопрос В. В. Маяковского «Что такое хорошо и что такое плохо?» очень прост: хорошо – это то, что нравится, а плохо – то, что не нравится.

Необходимо помнить, что как только наш мозг приклеил к кому-то положительный ярлык, он автоматически начинает искать, на что этот ярлык похож. В итоге красивый человек становится в его восприятии успешным, умным, воспитанным, востребованным и пр. А некрасивый – наоборот. Доказано, что в социуме привлекательным людям приписывают более высокий уровень здоровья, силы, открытости, честности, смелости и интеллекта. Они воспринимаются как более сильные, коммуникабельные, интеллектуальные и социально развитые. Они имеют больше социальных контактов и лучший нетворкинг. Они быстрее продвигаются по карьерной лестнице и являются основным

акцептором внимания аудитории и социума. В то же время верна и обратная ситуация – непривлекательным лицам приписывают более негативные черты в сравнении с привлекательными.

Законы первого впечатления о человеке подчиняются эффекту ореола. Доказано, что выводы о человеке на основе первого впечатления возникают у нас почти мгновенно: нам достаточно всего 100 миллисекунд, чтобы сформировать мнение о человеке, товаре или интернет-странице всего по одному взгляду. И чаще всего этому мнению, – своему «первому впечатлению», люди склонны доверять и переподтверждать его в дальнейшем.

Еще в 2006 году Александр Тодоров и Джанин Виллис – одни из наиболее авторитетных мировых специалистов в области анализа и восприятия лица опубликовали исследование, в котором на большой выборке испытуемых по стандартизированным фотографиям людей в нейтральном выражении лица попросили оценить пять качеств человека: дружелюбность, доверие, компетентность, агрессивность и привлекательность. Получилось, что для всех 5 качеств суждения, сделанные после 100 миллисекунд (!), были очень близки к суждениям, сделанным в условиях неограниченного количества времени. То есть увеличение времени раздумывания над оценкой этих качеств не приводило к увеличению точности и изменению этой оценки. В результате А. Тодоров и Д. Виллис делают предположение, что эти качества транслируются лицом человека и оцениваются в социуме очень быстро и надолго, при этом «размышления» человека над своим первым впечатлением скорее приводят к подтверждению первого мнения, а не опровержению.

А. Тодоров и Д. Виллис считают, что одна из наиболее важных причин, объясняющих это, – особые лицевые конфигурации, одни из которых способствуют развитию позитивного восприятия, а другие – негативного. Исследователи проделали огромную работу по изучению законов социальной перцепции лица так, что на сегодняшний день способны предсказывать выборы в сенат США с высокой долей достоверности на основе анализа только лиц кандидатов и того впечатления, которое они вызывают. Они описали конфигурации, вызывающие доверие, веру в высокую компетентность, внушающие статус и уверенность, открытость и замкнутость, доброжелательность и агрессивность, привлекательность и красоту, и, напротив, –

отторжение. С точки зрения Тодорова и Виллиса такие конфигурации лица незаметно для нашего восприятия и мнения о человеке подталкивают нас к тому или иному решению или окончательному выводу.

В ряде исследований, выполненных европейскими и американскими психологами, было показано, что начиная с раннего детства мультфильмы, фильмы и даже музыкальные клипы показывают весьма однозначный образ позитивного героя – красивого, сильного, умного и решительного. Даже в произведениях классической литературы прослеживается тенденция изображать положительных действующих лиц более привлекательными, чем отрицательных. Негативные, отрицательные герои чаще всего отображаются художниками, писателями и режиссерами как менее красивые персонажи. Часто они бывают неряшливыми, грязными, несобранными, грубыми и агрессивными. Посмотрев отрывок любого мультфильма, можно сразу сказать, кто в нем «плохой», а кто «хороший». Такие сценарии встраиваются в наши социальные стереотипы с самого детства. Мы понимаем, что если человек красив и привлекателен, то значит, он, скорее всего, «качественный» и успешный, а следовательно, с ним хочется общаться и познакомиться. Привлекательные люди гораздо более социально востребованы, как бы дискриминационно по отношению к другим это ни звучало.

В 2014 году в Финляндии провели очень интересный эксперимент, который привлек к себе много внимания. Детей 7, 8 и 9 лет одевали в лохмотья, грязную и поношенную одежду и предлагали им подойти к посетителям летних кафе и попросить еды, ссылаясь на то, что они голодны. И всего лишь трети из них сытые финны хоть как-то помогли – дали им либо что-то поесть либо небольшую сумму денег. А когда этих же детей переодели в красивую одежду и вымыли, то еду и денег им уже давали более чем в 75 % случаев. Представляете, какая это большая разница, ведь ничего, кроме их внешнего вида, не изменилось!

Большое значение в исследовании феномена привлекательности и красоты на восприятие личности внес Роберт Чалдини. В своих работах он системно излагает большое количество экспериментов и манипуляций привлекательностью, предъявляя интересную и при этом совершенно правдоподобную статистику.

Например, при проведении собеседований среди кандидатов с одинаковым профессиональным уровнем работодатель отдаст предпочтение человеку с привлекательной внешностью. Внешне привлекательные и красивые сотрудники получают зарплату в среднем на 12–14 % выше, чем их коллеги с заурядной внешностью. Приятное впечатление от первого свидания мешает рассмотреть настоящую сущность работника в дальнейшем: к красивым и привлекательным в профессии предъявляют заниженные требования и им многое сходит с рук.

Внешность может оказать влияние даже на судебные решения. Интерес к этим фактам возник после публикации работ Чалдини и после был многократно подтвержден. В 1980 году исследователи составили «рейтинг» 74 обвиняемых по уголовным делам согласно их физической привлекательности. По завершении судебных процессов выяснилась поразительная вещь: «красавцы» получили за те же преступления значительно более легкие наказания, чем «уроды». В тех случаях, когда наказание было необязательно связано с тюремным заключением, привлекательные обвиняемые освобождались от «отсидки» в два раза чаще, чем некрасивые. Если оценивалась сумма причиненного ущерба и при этом обвиняемый был красивее пострадавшего, ему назначали минимальную сумму выплаты; если же жертва была привлекательней обвиняемого, выплата вырастала в полтора-два раза.

В профессиональной деятельности из-за эффекта ореола может возникнуть предвзятость руководителя при оценке личности, результатов труда или производительности сотрудника. Обычно оценка работника производится по каким-то выборочным качествам, но не в целом. Это приводит к тому, что в коллективе появляются любимчики и изгои, и команда начинает работать менее эффективно. Нередко бывает и так, что человек вызывает уважение за заслуги не сегодняшнего, а прошлого периода. К примеру, некоторое время назад добившись успеха в определенной деятельности, в дальнейшем можно позиционировать себя как большого специалиста в этой области. При этом сам этот специалист уже может перестать развиваться и двигаться к новым целям. Однако ярлык победителя и профессионала все равно закрепится за ним на довольно долгое время. Поэтому не зря студенты

говорят: «Сначала студент работает на зачетку, а потом зачетка работает на студента».

Таким образом, попадая в ловушку первого впечатления и эффекта ореола, мы формируем для себя определенную установку относительно партнера по коммуникации и приписываем ему дополнительные качества, которых по факту может и не быть.

Этим феноменом весьма часто пользуются мошенники, которые пристально следят за своим имиджем и внешним видом, при этом осознанно формируют о себе впечатление как об открытом, надежном и честном человеке. В народе говорят – «встречают по одежке, а провожают по уму». Но, как вы понимаете, если «одежда хорошо сидит и встреч много», то рано или поздно кто-то «клюнет» и поверит. Так, расположив к себе человека, мошенники в определенный момент пользуются своим положением и извлекают из этого максимальную выгоду.

Поэтому будьте аккуратны и внимательны: любой феномен можно использовать двояко. Помимо того, что красота часто упрощает наш выбор, фактически определяя за нас, какое решение принимать, бывает, что этот выбор не всегда правильный. Вы, скорее всего, также сталкивались с ситуациями и фразой «не все то золото, что блестит» и понимаете, что под красивой обложкой или фото может скрываться пустышка.

Интересно, что в последнее время стали появляться научные подтверждения житейской мудрости, говорящей, что все красивое имеет свою «чертинку». В частности, доказано, что привлекательные люди значительно чаще, чем в среднем, имеют так называемую «темную триаду» личности. Это комбинация трех качеств: психопатии, нарциссизма и макиавеллизма. Такие люди в основном думают о лишь себе. Они очень эгоистичны, расчетливы и нарциссичны. Они, конечно же, привлекают внимание, но долгосрочные взаимодействия с ними часто оканчиваются безуспешно. Привлекательные люди довольно скоро понимают свою востребованность и значительно увеличивают свой уровень притязаний к окружающей среде, требуя для себя больших поблажек. Часто это приводит к конфликтам, ссорам и другим коммуникативным особенностям.

Влияние эффекта ореола и принципа «красивое – значит качественное» на нашу жизнь огромно. Надо помнить, что мы не

можем по собственному желанию выключить в своей голове закон, по которому создается первое впечатление, и так или иначе все равно на него «ведемся». Однако старайтесь отделять красоту от других качеств, как людей, так и вещей, поскольку это все-таки разные категории, которые не всегда зависят друг от друга.

Задание

Придумайте несколько вариантов изменения дизайна своего продукта или услуги, чтобы он стал более привлекательным и простым. Опросите своих клиентов о том, что им не нравится в дизайне вашего товара или услуги, а также о том, что им кажется сложным и громоздким. Прежде всего стремитесь исправить именно это.

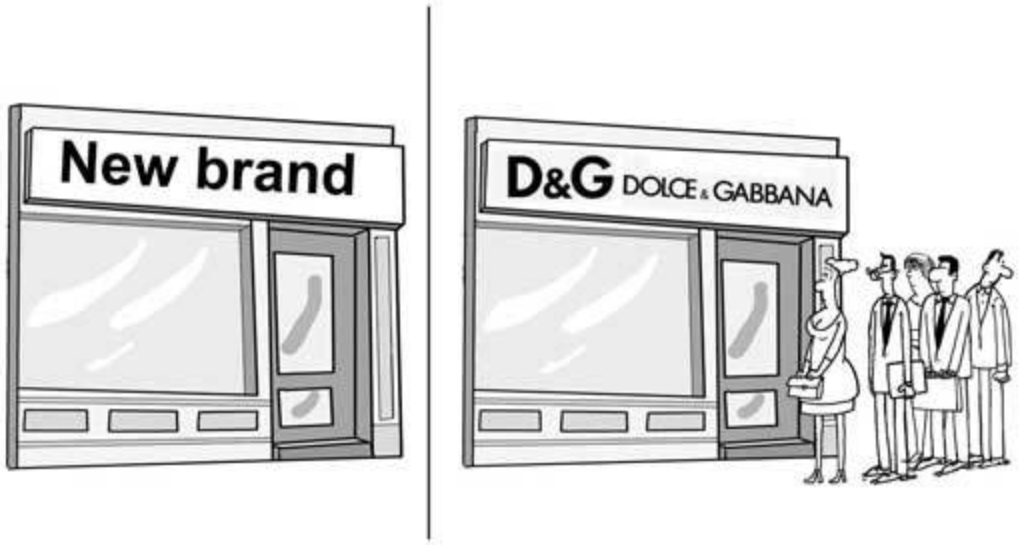
Упражнение

Потребуется набор фотографий известных и привлекательных актеров, сыгравших роль врача в том или ином знаменитом фильме или телесериале, на которых они были бы изображены во врачебной одежде. Также нужно такое же количество фотографий малоизвестных врачей в профессиональной форме, которые можно найти в сети Интернет. Смешайте эти фотографии в пропорции 50/50.

Покажите итоговый набор фотографий участникам упражнения и попросите их выбрать тех врачей, кому бы они в большей степени доверяли. Подсчитайте соотношение количества известных людей и простых врачей в ответах участников упражнения.

Глава 18. Предпочтение знакомого

Почему «старый друг лучше новых двух»?



Люди при прочих равных условиях предпочитают сделать выбор или купить тот товар, который они уже знают или с которым лучше знакомы. У многих эта тенденция может усиливаться в состоянии стресса.

Как вы уже знаете, наша первая система мышления по Д. Канеману любит все знакомое и не любит все новое и неизвестное, потому что новое для нее значит непонятное. Именно она отделяет свое от чужого. Все, что нам знакомо, мы считаем относительно предсказуемым и безопасным. Непредсказуемость и многозначность нашей первой системе мышления не нужна, потому что из-за этого приходится включать логику и думать, чего, как вы понимаете, ей хотелось бы избежать.

Именно поэтому большинство брендов в рекламе ориентируются на такое понятие, как узнаваемость. Если бренд узнаваем, значит, первая система мышления его будет воспринимать как «свой» и понятный, а это увеличивает доверие. Вообще в нашем восприятии есть понимание того, что если люди знают друг друга довольно давно, то они доверяют

друг другу, а если мы видим человека в первый раз, то мы не уверены, можно ли ему доверять и не обманет ли он нас. Это когнитивное искажение прекрасно объясняет тот факт, почему руководители, особенно склонные к авторитарному стилю руководства, не любят менять команду, в которой уже «все свои». Даже если есть объективные претензии к компетентности членов команды, на них могут закрыть глаза, поскольку команда уже проверена в разных обстоятельствах и в ее лояльности нет сомнений. К тому же она в постоянной эвристике доступности.

Мы все не любим что-то менять, особенно если старое еще более-менее работает. Мы не хотим менять поставщиков, партнеров, контрагентов, свои жизненные приоритеты в основном из-за того, что мы к ним просто привыкли. Один из лучших примеров этому – услуги мобильных операторов: по опросам, большинство клиентов не устраивает качество услуг, предоставляемых их мобильным оператором. Однако меньшинство людей, даже среди тех, кто сильно недоволен своим оператором, переключаются на другого. Большинство готовы терпеть и даже переплачивать, но не «заморачиваться» переходом на другой тариф или оператора. Это связано с тем, что мы представляем эти перемены как не меньшую сложность, с которой просто не хочется связываться.

Паттерны перехода со знакомого на новое и причины этого очень интересуют любой высококонкурентный бизнес. Это, правда, совершенно отдельный и долгий разговор. Но одним из наиболее важных элементов перехода на новое является снижение эффекта «барьера» при получении новой услуги. В восприятии клиентов барьер для переключения на другого мобильного оператора довольно высок – для этого нужно сделать несколько дел: приехать в офис нового оператора, заключить с ним договор, какое-то время подождать и только тогда новая услуга будет доступна. При снижении этого барьера и получении дополнительных выгод переход на новое значительно облегчается. Например, если бы курьер вам привез новую сим-карту с тем же номером от другого оператора, но и еще с месяцем бесплатного обслуживания, то вы с большей вероятностью согласились бы перейти на него.

Большинство привычек для нас близки к сердцу. Мы не привыкали бы к тому или иному действию, если бы это не было для нас просто и

полезно хотя бы в какой-то период времени. Напомню, что за привычки у нас тоже отвечает первая система мышления, и действия, которые мы делаем на автомате, на самом-то деле являются продуктом первой системы мышления. Они бывают мыслительные, поведенческие, управленческие, бытовые и пр. Но это не работа второй системы мышления или «нашего мозга». С помощью логики и рассуждений трудно избавиться от привычки: к переубеждению нужно обязательно подключать что-то конкретное и осязаемое, чтобы успокоить первую систему мышления, дать ей своеобразный заменитель прежней привычки.

Сегодня бизнес стремится к тому, чтобы потребление его продукта или услуги было хабитизированно, то есть стало привычным. Чтобы мы не напрягались перед тем, как купить что-то, а само это действие было для нас рутинным и простым и главное – знакомым.

Если человек знаком с продуктом, покупал его уже несколько раз, то гораздо больше шансов, что в следующий раз в похожей ситуации клиент купит то же самое. Если вы, например, купили какой бы то ни было йогурт или хлеб в супермаркете, скорее всего, проходя в следующий раз мимо полки, на которой был этот товар, вы опять обратите на него свое внимание. Новый товар мы видим только при его контрастном отличии от всего остального.

Именно поэтому бизнесу или человеку, который занимается продвижением себя, своих услуг и товаров, полезно рассказывать о себе, знакомить с собой своих клиентов, быть к ним открытым и активно изучать их предпочтения. Нужно стать максимально знакомым и привычным, потому что тот контакт и раппорт, который мы устанавливаем со знакомым человеком, товаром или услугой, гораздо сильнее и значимее для нас, чем с неизвестным, новым, непонятным и с непрогнозируемым для нас результатом.

Понятно, что в профайлинге, в менеджменте, в кадровых услугах и в поведенческой экономике мы встречаемся с этим когнитивным искажением повсеместно. В профайлинге, если мы, например, знаем ту или иную типологию, мы, конечно же, будем пользоваться ей, и не будем воспринимать никакую информацию, которая будет опровергать ее. Если мы привыкли работать по определенной методике инструментальной детекции лжи, то ее мы будем ценить больше остальных.

Кадровики никогда не хотят менять человека, если на это нет чувствительных причин. Потому что они знают, что найти нового на рынке может быть гораздо труднее, чем удержать того, кто есть сейчас. В маркетинге и поведенческой экономике нам, когда нас хотят познакомить с тем или иным товаром, для начала дарят какой-либо подарок в виде пробника или тест-драйва для того, чтобы индекс знакомства, узнаваемости бренда или товара хоть чуть-чуть, но увеличился. И это приводит к тому, что в следующий раз мы с большей вероятностью купим данный товар. В манипуляциях такой подход тоже популярен: манипулятор удерживает свою жертву в том числе и словами «мы знаем друг друга уже очень давно, зачем разрушать наши отношения?», «коней на переправе не меняют» и подобными, намекая на то, что «старый друг лучше новых двух».

Разновидностью предпочтения знакомого является еще одно когнитивное искажение – **иллюзия правды.** Суть его заключается в том, что люди склонны идентифицировать как более правдивые утверждения те, которые они уже слышали, независимо от того, правдивым это утверждение было или нет. Люди более охотно верят знакомому утверждению, чем незнакомому.

Мы все наблюдаем, что реклама одних и тех же продуктов повторяется в эфире несколько десятков раз. Политики и менеджеры повторяют одно и то же, даже несмотря на то, что порой их высказывания не связаны с заданными вопросами. Журналисты день за днем «пережевывают» одни и те же мнения. Как бы это ни было банально, но информацию повторяют ради усиления ее эффекта. Повторение – один из самых простых и наиболее распространенных методов убеждения. Он применяется так беззастенчиво, что мы забываем о его мощном влиянии. Достаточно несколько раз повторить суждение, чтобы люди посчитали его более правильным и достоверным, чем сказанное впервые. Мало того, в этом случае они готовы поверить даже тому, кто прежде неоднократно лгал. Согласно исследованиям, мы сильнее поддаемся действию обещаний и заверений, которые слышали несколько раз. Увы, но политика и состояние дел вокруг отношений, например, России и Украины – живой пример работы этого когнитивного искажения на целые десятилетия вперед.

Сила иллюзии правды еще и в том, что с помощью многократного повторения людей можно переубедить, даже если они уверены в противоположном. В недавнем исследовании 2016 года итальянским ученым всего за 18 повторений удалось переубедить индийских студентов в том, что «сари – это название короткой клетчатой юбки, которую носили шотландцы», а не традиционное индийское платье. И это происходит в век Интернета, когда можно за минуту найти опровержение данной информации, ведь классическая мужская шотландская юбка носит название килт.

Эффект иллюзии правды в СМИ используется повсеместно в том числе и с целью социальной инженерии и сознательного переубеждения социальных групп в той или иной информации. И это, к сожалению, работает безотказно: еще Йозеф Геббельс – глава нацистской пропаганды писал в своих дневниках: «Если вы скажете достаточно большую ложь и будете много ее повторять, в конце концов люди в нее поверят».

Задание

Проанализируйте, при каких обстоятельствах вы отказываетесь от поиска новых решений и продуктов, даже если они были нужны? Помните, что далеко не факт, что если вы пользуетесь тем или иным продуктом, то этот продукт наиболее для вас подходит. Возможно, есть еще лучший вариант, но вы просто отказываетесь его пробовать из-за предпочтения знакомого. Учитывайте, что люди, которые предпочитают исключительно знакомые продукты, часто могут упускать свои шансы на значительные улучшения своей жизни. Они вряд ли смогут воспользоваться тем шансом, который рано или поздно предоставляется нам всем. Полезно иногда покупать что-то новое и интересоваться новым: это приводит не только к разнообразию, но и к развитию вашего круга общения и социального опыта.

Упражнение

Упражнение выполняется в группе. Ведущему нужно рассказать известную большинству участников истину или ведущее общественное мнение. Окончание своего рассказа ведущий посвящает описанию сведений, противоречащих основному мнению, и в заключение спрашивает, чья точка зрения для участников группы более убедительна.

Например, такой рассказ: «Всем известно, что производитель автомобилей VOLVO центрирован на безопасности и делает все возможное для того, чтобы быть брендом-лидером в этом направлении. Однако профессор К. Болтон из университета Колчестера утверждает, что статистика аварий не в пользу VOLVO и по безопасности этот бренд находится лишь на 12-м месте. А как считаете вы?»

Глава 19. Авторитет лидера

Почему чей-то авторитет и статус на нас так сильно влияют?

Большинство людей интуитивно готовы следовать за человеком, наделенным властью и обладающим большим авторитетом. При этом люди особо не раздумывают, откуда взялся этот авторитет и в правильном ли направлении они идут. На самом деле большинство людей не интересуются, как лидер заслужил свой авторитет, довольствуясь только внешними атрибутами статуса и его уверенности в себе.

Это когнитивное искажение особенно выражено на начальных этапах лидерского цикла, когда люди готовы практически безмерно доверять лидеру, авансом предоставляя ему карт-бланш, при этом не подвергая сомнению его мотивы и действия. Зачастую лидер именно на начальных этапах управления имеет наибольшую возможность влиять на группу, изменять их поведенческие стратегии и

предпочтения. Как минимум многие люди готовы соглашаться с такими изменениями, осуществляемыми новым лидером, особенно если он будет представлен как непререкаемый авторитет и продемонстрирует высокую уверенность в себе и компетентность.

И только потом, по мере накопления различных ошибок, примеров нарушений коммуникации между лидером и членами группы, появления сомнения, скепсиса, негатива, люди начинают разочаровываться, критиковать и даже противодействовать внедряемым изменениям и лидерский цикл переходит в завершающий этап. Но на начальных этапах большинство людей готово дать авторитету время и полномочия для осуществления задуманного и того, за что он выступает. Многие лидеры весьма плодотворно пользуются этим первым периодом цикла, навязывая свое мнение и взгляды группе.

В это же время существует феномен стабильного социального авторитета, который люди присваивают друг другу на основании различных социальных признаков. Например, в некоторых культурах самый старший член группы по умолчанию признается авторитетом и человеком, принимающим окончательное решение. Учитель, тренер, врач, консультант, эксперт, менеджер, управленец, начальник – все эти виды деятельности автоматически создают вокруг себя ореол авторитета и власти просто потому, что большинство людей привыкло воспринимать их более профессиональными, а значит – более авторитетными. И именно они часто определяют то, что мы думаем и как поступаем. Речь здесь идет не только о каких-то краткосрочных воздействиях, но и о достаточно длительном, стратегическом влиянии.

Часто мы перекладываем на авторитетных людей необходимость принимать трудные решения, спрашиваем у них совета, ориентируемся на их мнение или попросту копируем их поведение и образ жизни, тем самым распространяя их влияние на обширную часть нашей жизни. Собственно, это и есть одна из важнейших функций лидера – ответственность за принятие стратегических решений и реализация их на практике. Зачастую, если лидер – профессионал и является авторитетом, то никаких сложностей не возникает: мы делегируем ему принятие трудных решений и тем самым избавляем себя от когнитивного диссонанса и энергозатратных размышлений, концентрируясь только на их реализации.

Однако в настоящее время понять, что человек действительно является реальным профессионалом и авторитетом довольно сложно: создать соответствующий имидж не составляет труда, потренироваться вести себя подобающим образом – тоже довольно просто. В книжных магазинах можно найти книги, посвященные тому, как выглядеть более уверенно, авторитетно, статусно и производить впечатление властного человека или лидера. Существует большое количество тренинговых программ развития лидерства и уверенности, которые пользуются большим интересом как в бизнесе, так и на открытом рынке. К тому же напоминаю про эффект Даннинга – Крюгера[14], упрощенное понимание которого заключается в том, что люди в большей степени «покупают» уверенность, а не компетентность.

Умение отличить истинного лидера от псевдолидера – отдельная тема, которой посвящено много работ. Здесь же мы укажем на то, что с точки зрения когнитивных искажений очень важно «не сотворить себе кумира» и остаться с адекватной долей критики по отношению ко всему происходящему.

При описании влияния авторитета на принятие нами решений часто ссылаются на классический эксперимент Стэнли Милгрэма о подчинении авторитету. Об этом эксперименте, ставшем всемирно известным, С. Милгрэм написал ряд статей, книгу и даже выпустил фильм.

В своем эксперименте С. Милгрэм пытался прояснить вопрос: сколько страданий готовы причинить обыкновенные люди другим, совершенно невинным людям, если подобное причинение боли входит в их рабочие обязанности? В нем была продемонстрирована неспособность испытуемых открыто противостоять «начальнику» (в данном случае исследователю, одетому в лабораторный халат), который приказывал им выполнять задание, несмотря на якобы сильные страдания, причиняемые другому участнику эксперимента (в реальности подсадному актеру). Результаты эксперимента показали, что необходимость повиновения авторитетам укоренилась в сознании людей настолько глубоко, что испытуемые продолжали выполнять указания, несмотря на моральные страдания и сильный внутренний конфликт.

Участникам эксперимента предлагалось принять участие в исследовании влияния боли на память. Добровольцам объясняли, что

им необходимо контролировать запоминание «учениками» случайных наборов слов. За каждую ошибку «ученика» «учитель» должен его наказать с помощью удара током, причем после каждой ошибки напряжение повышалось на 15 вольт. Руководил экспериментом человек в белом халате, который представлялся врачом. Если «ученики» колебались увеличивать напряжение, то «врач» последовательно говорил 4 стандартных фразы, просил не срывать исследование, всячески объяснял, что нужно продолжать. В то же время «ученик» недвусмысленно демонстрировал, что испытывает сильную боль, кричит, просил прекратить. Роль «врача» исполнял сам С. Милгрэм, «ученика» – актер, а разряды током тоже были не настоящие, хоть и максимально натуралистично сыгранные. В результате около 90 % участников были готовы повышать напряжение для «наказания» ученика до опасной отметки под воздействием «стандартных» убеждающих фраз «врача».

Исследования Милгрэма повторяли несколько раз, последний раз – в 2017 году в честь 50-летия эксперимента. И всякий раз получали сопоставимые результаты: от 62 % до 91 % участников эксперимента готовы были дойти до очень опасного напряжения под воздействием «врача».

Есть еще один важный момент при изучении авторитета лидера как когнитивного искажения. Давайте разберем его на моем примере. Я являюсь специалистом в области профайлинга, детекции лжи и нейротехнологий. И допустим, вы отлично оценили мои навыки в этих областях и даже уже не сомневаетесь в них. Какое-то время мы с вами общаемся и мой авторитет в ваших глазах только увеличивается. Вот однажды вы узнали, что я, допустим, уже два года как не ем ничего мучного. Я рассказываю вам буквально за несколько минут о том, какая это хорошая диета и как она великолепно помогает мне поддерживать себя в тонусе и в форме. И тут же привожу какие-то подтверждающие это понятные примеры. Действительно, думаете вы, – диета простая и эффективная. А я между делом продолжаю рассказывать о том, как я стал себя прекрасно себя чувствовать с тех пор, как начал ее придерживаться. Пройдет немного времени, и вы станете рассуждать: «Филатов – не только отличный профессионал, но и хороший человек. Плохого он не посоветует. Пожалуй, я тоже перейду на такую же диету». И все было бы неплохо, если бы вы были

уверены, что безмучная диета вам подходит: а ведь ни я, ни вы не являетесь профессионалами в этой области. Но вы, не интересуясь этим, изменили свои предпочтения, причем под воздействием моего непрофессионального мнения. А теперь представьте, что в реальной жизни вместо диеты может быть все что угодно: таблетки, автомобили, одежда, обучение и в конце концов – целая жизнь. А вместо меня – блогеры, звезды, спортсмены, ученые и псевдоученые, политики и кто угодно другой.

Практически вся реклама, которую мы видим или слышим, построена на том или ином авторитетном мнении. С экранов телевизоров и мониторов повара нам предлагают купить посуду, стоматологи – зубную пасту и жевательную резинку, футболисты – чипсы и напитки. И такая реклама весьма эффективна, однако правильно слушать такие рекомендации лишь от тех людей, которые не только являются профессионалами в указанной области, но и когда этот профессионализм и авторитет можно проверить не на словах, а на деле. Я могу давать рекомендации в области профайлинга и детекции лжи, но если я вдруг буду давать рекомендации в других областях, то лучше бы к ним относиться критически, анализировать и проверять у тех людей, которые разбираются в этой теме лучше меня. Я не являюсь профессионалом в области диетологии. И мои советы в этой области нужно пропускать мимо ушей. Но достаточно часто мы как раз и следуем советам людей, которые не являются профессионалами в том, в чем они дают свои рекомендации. И, кстати, таких большинство.

Настоящие профессионалы не будут давать свои рекомендации в тех областях знаний, в которых они не разбираются, поскольку один из важных аспектов профессионализма – специализация. И если профессионал в области финансов будет давать вам указания относительно детекции лжи и профайлинга, знайте, скорее правильным в этом случае будет улыбнуться и сделать по-своему. Разделяйте эти контексты, понимайте, в какой области советчик является профессионалом и в какой – нет.

Кейсы с когнитивным искажением «авторитет лидера» в профайлинге и детекции лжи встречаются очень часто. Например, человеку, авторитет которого у нас не вызывает сомнения, мы склонны верить, что бы он ни говорил (и как бы он при этом ни врал), оправдывать его за его ошибки (а чаще – вообще их не видеть),

приписывать ему дополнительные положительные личностные качества (видеть его и его действия в «розовых очках») и воспринимать его слова без проверки как призыв к действию (что бы он нам ни советовал). Помните, что лидеры и различные авторитеты тоже люди, а значит, как и все, могут обманывать, причем, по общепринятому убеждению, гораздо больше, чем простой, «среднестатистический» человек. Но поймать их на лжи гораздо труднее, чем этого же «среднестатистического» человека.

В маркетинговом воздействии на потребителя и поведенческой экономике сила авторитета используется не только для того, чтобы продать потребителю определенный товар или услугу. Чаще продается гораздо больше – образ жизни лидера и авторитета, который уже включает всю совокупность дальнейших покупок и потребления.

В манипуляциях выбором часто стоит вопрос не только создания авторитетного лидерского мнения, но и разрушения его. Разрушить уже существующее мнение человека, созданное тем или иным авторитетным мнением, довольно сложно и ресурсозатратно. При этом подбор еще более авторитетного мнения не всегда работает: человек может просто не воспринимать его и еще более подтвердить собственную точку зрения. При таких задачах чаще всего идут путем незаметного разрушения предыдущего авторитета, начиная с косвенных намеков и незначительного добавления целевого сообщения. Классическим примером такой работы служит применение «окон Овертона» – инструмента постепенного переубеждения человека.

В менеджменте и управлении персоналом стараются использовать все возможные поводы для увеличения авторитета руководителей и акционеров компании. Неоднократно доказано, что при низком авторитете руководства страдает не только качество управления, но и снижается эффективность труда.

Задание

Проанализируйте, насколько ваша коммуникация с клиентами является для них авторитетной. Какие авторитеты есть у ваших клиентов и на какие авторитеты ссылаетесь вы при коммуникации с ними? Являются ли они для ваших клиентов релевантными?

Подумайте о способах дополнительного усиления и использования авторитетов в ваших продажах и взаимодействии с клиентами. Также учтите, что есть меньшинство людей, которое негативно относится к любым авторитетам. Это так называемые «мета-отрицатели», которые будут противоречить любой попытке склонить их к тому или иному выводу и постоянно конфликтовать с устоявшимися авторитетами. Просчитайте, какой у вас процент таких клиентов и как сними можно выстроить персональную коммуникацию с учетом этой специфики.

2. Представьте, что Лео Бокерия рекламирует и продает вам автомобиль новой марки. Представьте, что Жорес Алферов рекламирует подсолнечное масло для жарки. Представьте, что Лео Месси рекламирует современный компьютер.

Упражнение

Выполняется в группе. Основной участник упражнения детально представляется как профессионал в собственной профессии и рекомендует группе тот или иной товар или услугу, которые близки к его основной деятельности: например, если он финансист, то пусть рекламирует некоторые финансовые услуги или банк; если он таксист, то – моторное масло; если стоматолог – то зубную пасту. После этого в прежнем амплуа основной участник упражнения начинает рекламировать совершенно не связанную с его видом деятельности услугу или товар, ссылаясь при этом на собственные профессиональные достижения. Например, финансист, красочно описывая свои достижения в профессии, рекламирует продуктовый магазин, а таксист – подсолнечное масло. По завершении сравнить убедительность этих рекламных сообщений.

Глава 20. Эмоциональная эвристика

Как эмоции влияют на наши решения и почему мы этого не замечаем?

В целом люди недооценивают влияние эмоций на то, каким образом они воспринимают, запоминают, хранят и воспроизводят информацию, а также принимают решения. Логически мы все можем довольно хорошо просчитать и предполагаем, что все сделаем именно так, как запланировали. Но приходят эмоции, и от первоначального плана не остается и следа. Нередко бывают и такие ситуации, что мы строим планы в одной эмоции, а реализовываем их в совершенно другом эмоциональном состоянии. Напомню, что эмоции и эмоциональные решения – это стихия первой системы мышления, которая по умолчанию оценивает и эмоционально окрашивает всю поступающую к нам информацию и только потом отправляет ее на логический анализ во вторую систему.

Нейробиологически наш мозг устроен так, что прежде чем попасть в кору полушарий головного мозга, нервные импульсы проходят через лимбическую систему, содержащую основные мозговые центры управления эмоциями, а значит, эмоционально окрашиваются. Конечно, это очень упрощенная схема, но факт остается фактом: кора полушарий головного мозга в норме никогда не получает эмоционально нейтральную информацию. Последние исследования, проведенные в университете Нью-Йорка знаменитым нейробиологом Антонио Дамасио, подтверждают, что эмоционально нейтральный мозг – это неработающий мозг. Он доказал, что без эмоций человек не может принять даже элементарных решений. Эмоции служат не только для окрашивания нашего психологического состояния, но и необходимы для планирования, мотивации и осуществления наших решений. Без эмоций это невозможно не только с точки зрения психологии, но и нейробиологии. Поэтому тот, кто думает, что способен оценивать ситуацию и принимать решения исключительно холодной логикой, на самом деле живет в самообмане: эмоции являются одним из необходимых и ключевых элементов при принятии решений.

Существует несколько теорий эмоций, каждая из которых имеет свои плюсы и минусы. Наиболее популярная в России теория эмоций Пола Экмана утверждает, что каждая эмоция имеет свои причины возникновения, функцию, характерное поведение, а также накладывает на наше восприятие особые фильтры, которые оказывают существенное влияние на наше мышление. Мышление, окрашенное той или иной эмоцией, становится не только шаблонным и туннельным, но и хорошо прогнозируемым. Экман в своих классических публикациях выделяет 7 базовых эмоций: гнев, печаль, радость, отвращение, удивление, страх и презрение. По мнению Пола Экмана, каждая эмоция по-своему проявляется в выражениях лица, интонациях голоса, особенностях жестикуляции и в смысловой нагрузке слов, которые человек говорит в ходе коммуникации. Каждый из этих пунктов довольно просто отследить в ходе общения, к тому же с помощью этого можно определить текущую эмоцию собеседника и выстраивать с ним диалог, учитывая его эмоциональный отклик.

Подробное описание того, как проявляется каждая эмоция, займет слишком большой объем и требует отдельной работы, поэтому здесь

мы не будем на этом подробно останавливаться. Кратко остановимся лишь на влиянии каждой эмоции на наше восприятие и автоматическую оценку ситуации.

Эмоция гнева, или, проще говоря, раздражение возникает, когда при реализации целей мы сталкиваемся с преодолимыми, но неприятными препятствиями. По большому счету в том числе и благодаря гневу мы с этими препятствиями и справляемся. Однако параллельно этому гнев «включает» у нас стремление к критике и негативизации, долженствованию (должен и обязан вместо хочу и могу), стремление подчеркнуть собственный статус, высокую требовательность и амбициозность, алгоритмичность, шаблонность, активность и стремление доминировать. Когда мы чувствуем раздражение или гнев, мы бессознательно концентрируемся на вызовах, которые перед нами ставят обстоятельства, энергии, динамике, контроле, влиянии, силе, статусе, лидерстве, достижениях, самоуверенности, независимости и практичности и подобных ценностях. В житейском плане гневные люди весьма требовательны: они конфликтны, вечно чем-то недовольны и предъявляют завышенные ожидания к окружающим.

Гнев – одна из наиболее негативных эмоций, с которой работать довольно сложно. Как личности, так и бизнесу она приносит множество проблем и дискомфорта. Подстройку к эмоции гнева, помимо прочего, нужно производить к наиболее актуальным ценностям этой эмоции, которые мы перечислили в предыдущем абзаце. Стратегическая же работа с клиентом, с базовой эмоцией (или в состоянии) гнев строится на трех важных аспектах: плавном замедлении его реакций (сменить активность на рефлексию, спокойствие, медлительность, задумчивость), снижении уровня вовлеченности (посмотреть на ситуацию со стороны, минимизировать личное участие) и обобщенном взгляде на системы взаимодействия с ним – паттернизации (везде так же или даже хуже; это общее свойство системы; то, что происходит, необходимо из-за того, что…).

Эмоция радости появляется при удовлетворении значимого критерия или ценности человека. Мы чувствуем ее тогда, когда сбывается наша мечта или удовлетворяется желание. Именно при эмоции радости в нашем мозге выделяются важные для положительного подкрепления серотонин и дофамин. В эмоции радости мы хотим общаться друг с другом и отдыхать. Радость

способствует тому, что мы изменяем свое восприятие и мышление в режим «хочу и могу» вместо «должен и обязан». Также в состоянии радости появляются новые цели, мы начинаем думать о будущем, стремиться к коллаборации и сотрудничеству, а не к доминированию, направляем свое внимание на позитивные факты и детали, уходим от привычных шаблонов и алгоритмов, усиливаем активность и вовлеченность.

В состоянии радости мы концентрируемся на таких ценностях, как индивидуализация, творчество, креативность, уникальность, легкость, получение удовольствий, спонтанность, свобода, энергичность и пр. Довольно часто люди с базовой эмоцией радость являются деятельными, творческими и коммуникабельными, стремящимися к активному тесному контакту с аудиторией настолько сильно, что их бывает слишком много. Их большой плюс – огромная неуемная позитивная энергия и жизнерадостность, а минус – довольно высокая необязательность при вполне легком отношении к договоренностям. Именно эти минусы и надо учитывать и сбалансировать при контакте с такими клиентами – подчеркивать важность договоренностей и обязательств, делать как можно больше записей, конструктивно ограничивать число рассматриваемых вариантов товара или услуг и пр.

Эмоция печали возникает в ситуациях, когда человек теряет взаимосвязь с важным для себя критерием или ценностью и чувствует, что эта связь как минимум в ближайшее время не восстановится. То есть речь идет о невосполнимой потере, с которой придется смириться. Однако не нужно гипертрофировать значимость этой потери – это все может быть не на длительное время, а ситуативно. Печаль в русском языке сильно связана с эмпатией и заботой: когда-то у нас даже была такая фраза: «Какая тебе от этого печаль?» Значит, в эмоции печали мы в целом склонны к консервативным оценкам и ценностям. Человек, находящийся в эмоции печали, интровертирован, ему также свойственная, значительная доля негативизма, алгоритмичности, ориентация на прошлое и прошлый опыт. Для него повышается ценность и значимость ритуалов, традиций, привычек и привязанностей. Также человек в эмоции печали в большей степени концентрируется на «надо и должен», размышлениях, становится более медленным, рефлексивным и задумчивым. При этом он

становится более обязательным, чувствительным и внимательным (и даже слишком) практически ко всем аспектам межличностного общения и нередко «делает из мухи слона».

Как мы уже указывали, в состоянии печали люди склонны поддерживать консервативные ценности, такие как – простота, сдержанность, практичность, экономия, добросовестность, надежность, безопасность, лояльность, стабильность, последовательность, репутация, семья, организованность, этичность и др. Человека с такой базовой эмоцией можно охарактеризовать как спокойного, меланхоличного, задумчивого человека с несколько пессимистической оценкой ситуации и окружающей действительности. Его сильными сторонами являются стабильность и организованность при достаточно высокой человечности и эмпатии. Одна из наиболее слабых сторон – отсутствие инициативы: они неактивны и предпочитают скорее размышлять или иметь возможность совершить какое-либо действие. К тому же такие люди весьма внушаемы и не всегда способны сказать твердое нет. Поэтому стратегический подход в коммуникации с печальным человеком будет заключаться в целенаправленном развитии у него личной инициативы и вовлеченности, а также общей активности.

Причиной возникновения эмоции отвращения является нарушение внутренних критериев человека в ситуациях, в которых он не готов их активно защищать, как, например, при эмоции гнева. Следствием эмоции отвращения является отстройка, выстраивание границ и барьеров коммуникации, а также усиление экспертной позиции по отношению к внешним системам и ситуациям. Часто эмоция отвращения приводит к тому, что при внешней позитивности и участии человек на самом деле весьма интровертирован и закрыт. Донести до него информацию, которая отличается от его уже сформированного мнения, практически невозможно: у него как будто есть внутреннее стремление со всеми спорить и не соглашаться хоть в чем-то, но при этом отсутствует желание сделать хоть что-то для реализации своего видения. Все это связано с сильнейшей диссоциацией и отстройкой – такие люди даже несмотря на внешнюю эмоциональность, держатся обособленно, наблюдают и комментируют все со стороны, выражая свой скепсис и критику по отношению ко всему окружающему.

Эмоция отвращения актуализирует «аристократические» ценности – утонченность, статус, качество, перфекционизм, аккуратность, личный комфорт, честолюбие, скрытность и независимость, демонстративность, уверенность и пр. В целом такого человека можно охарактеризовать как интеллигентного, слегка консервативного, брезгливого, замкнутого, аккуратного и требовательного по отношению к другим. Его сильной стороной часто является умение хорошо себя представить и подчеркнуть собственный статус и экспертность. Слабая – отсутствие истинной вовлеченности и постоянное стремление быть вне основных систем и даже противодействовать им. Ключевым стратегически развивающим направлением для них является способность к подстройке и искренний учет интересов других людей и систем.

Эмоция удивления – наиболее быстрая эмоция, но от этого не менее важная. Она проявляется, когда мы сталкиваемся с чем-то новым, неожиданным и не имеющим объяснения в нашей картине мира. Удивление, в отличие от отвращения, наоборот, приводит к подстройке, снижению барьеров в коммуникации, разрушению границ и усилению вовлеченности в другие системы. Такой человек открыт для внешней информации и даже постоянно находится в ее поисках. Его картина мира довольно гибкая, и поэтому в дискуссии он открыт для внешних аргументов и доводов. Высокая вовлеченность часто приводит к значительной эмоциональности и трудностям в разделении контекстов: работа, семья, личное, профессиональное у таких людей смешиваются и переплетаются между собой, как в клубке.

Удивление как базовая эмоция приводит к смещению ценностей в сторону разнообразия, поиска всего нового, инновационного, современного, странного, интересного, необычного. Именно они часто являются первыми, кто интересуется новыми товарами и услугами на рынке, и теми, кто ищет новые пути решения старых проблем. Можно сказать, что это ключевое качество и ценность является и сильной, и слабой стороной таких людей: они не терпят скуки, обыденности и требуют постоянного развития и движения вперед. Подстройка к такой аудитории осуществляется именно на критериях нового, самого последнего, современного и технологичного.

Несколько упрощая, можно сказать, что эмоция презрения возникает тогда, когда человек сравнивает для себя несколько вариантов решения

той или иной ситуации или их эффективность и выгодность. Это приводит к тому, что для такого человека принципиальное значение будут иметь какие-то определенные факты, цифры, данные, на которые он будет стремиться опираться при принятии решений. Клиент с базовой эмоцией презрения будет всегда стремиться как рационально, так и нет, максимизировать собственную выгоду от взаимодействия с вами и вашим предложением. Если, например, клиента с эмоцией удивления может удовлетворить простое перечисление характеристик товара или услуги с упоминанием об их полном соответствии духу современных разработок, то клиенту с эмоцией презрения этого не хватит – ему нужно продавать выгоду, т. е. упоминать, что каждая характеристика товара или услуги даст лично ему.

Эмоция страха – самая влиятельная эмоция, которая во многом определяет особенности нашей мотивации, формирование убеждений, планирование, потребительское поведение и практически все остальное. Поведенческие исследования утверждают, что люди в среднем плохо понимают даже собственные опасения, хотя на основании их мы очень часто принимаем даже судьбоносные решения. Считается, что в будущем влияние эмоции страха на наше мышление и поведение будет только увеличиваться.

Эмоция страха возникает тогда, когда мы понимаем, что нашим ценностям угрожают какие-либо факторы, на которые мы не можем или не знаем, как повлиять. От этого мы не всегда испытываем интенсивный страх, но нейробиологическое воздействие на организм более частых состояний тревоги, беспокойства, сомнений вполне сопоставимо. В эмоции страха личность чаще всего замыкается в себе (отстраняется, уменьшая вовлеченность в актуальные социальные вопросы) и испытывает трудности с принятием решений, а значит, они стремятся к консервативному полюсу. Ключевым условием для развития и изменения этих тенденций является доверие – если есть какие-либо, пусть и незначительные, причины вам не доверять – клиент с вами работать не будет. Также при эмоции страха человек руководствуется соображением надежности, безопасности, репутацией, авторитетом, гарантиями, экономией и работоспособностью того или иного решения.

При отсутствии доверия эмоция страха включает консервативное поведение и образ мышления, но нередко бывает, что при наличии

этого доверия (например, его единожды заслужили), возникают ситуации чрезмерной доверчивости и как следствие – попустительства. Это часто приводит к последующим ошибкам и еще большему усилению консервативных оценок. Если же есть сомнения в том, можно ли доверять или нет, то тогда эти люди ставят принятие решения на паузу и говорят «мы, конечно же, еще раз подумаем». Хотя ваш товар им может быть интересен, но они пойдут в другой магазин или к другому специалисту, которому больше доверяют, и купят у него все то же самое, но уже дороже.

Задание

Проанализируйте, как к вашему коммерческому предложению или целевому сообщению будет относиться ваша аудитория исходя из разных эмоций. Если ваша целевая аудитория находится в эмоции гнева, то как она будет воспринимать ваше коммерческое предложение и вас лично? А если она находится в эмоции печали, отвращения, радости, удивления, презрения или страха?

Учитывайте, что наше эмоциональное состояние очень динамично и может быть весьма непредсказуемо. Люди могут испытывать разные эмоции и даже не осознавать, как они влияют на их поведение и выбор. Гораздо лучше иметь аргументы и скрипты коммуникации, которые специфически подобраны под каждую эмоцию и ее ценности.

Полезно также обращать внимание и на то, в каких эмоциях вы сами принимаете решения. Понимание этих закономерностей позволит вам более объективно оценивать ситуацию и принимать наиболее взвешенные и эффективные решения. Однако помните, что полностью исключить влияние эмоций на принятие решений не только невозможно, но и вредно. Эмоции – это ключевой источник энергии для нашей лимбической системы мозга, которая подпитывает и направляет наше сознание. Выключив этот источник энергии, мы зачастую лишаемся чувств вообще, интереса к жизни и всего огромного спектра опыта, который связан с эмоциями и ощущениями.

Упражнение

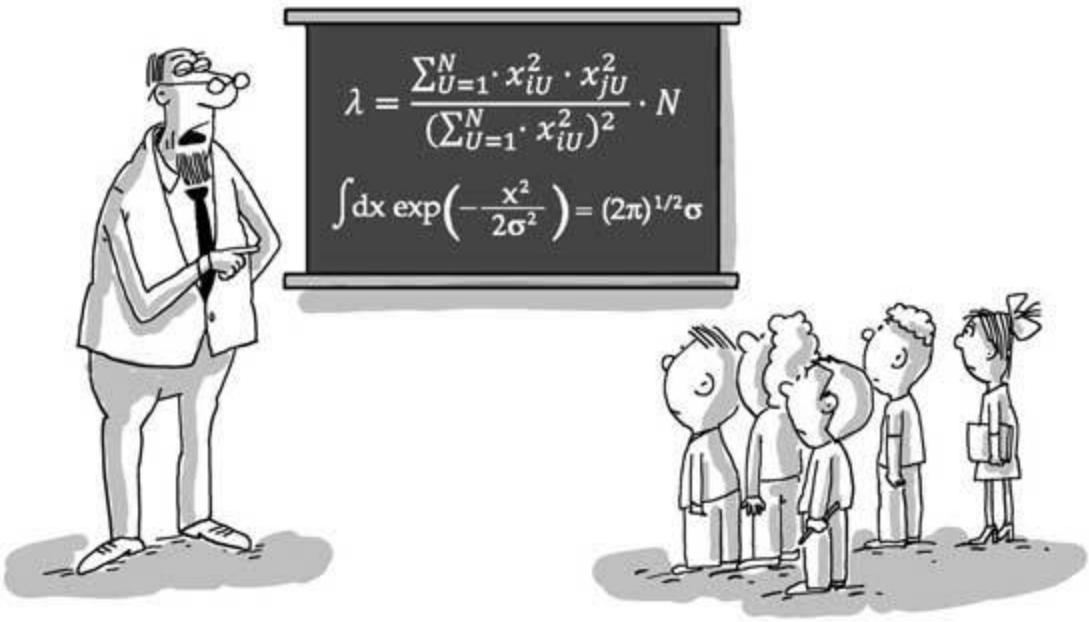
Выполняется в группе.

Часть 1. Основной участник упражнения, стараясь максимально правдоподобно сымитировать ту или иную эмоцию (например – отвращение), рассказывает группе некоторую стандартную историю (например – сказку про трех поросят). Точно так же он проделывает со всеми другими эмоциями (гнев, печаль, радость, удивление и пр.). Участники группы отмечают, насколько интенсивно и что конкретно меняется в его историях в зависимости от эмоций.

Часть 2. Основной участник упражнения максимально правдоподобно имитирует ту или иную эмоцию в то время (например – отвращение), как ему рассказывают стандартную историю (например – то или иное коммерческое предложение или сказку про трех поросят). Те же самые действия повторяют с другими эмоциями. По завершении основной участник упражнения отмечает особенности своего восприятия рассказанных историй.

Глава 21. Эффект проклятия знания

Будьте проще, и люди к вам потянутся



Эффект проклятия знания заключается в том, что более информированным людям очень сложно представить ситуацию или проблему глазами менее информированного человека. Да и вообще, как вы знаете, сложные вещи рассказать простым языком достаточно непросто.

Представим, что вы общаетесь с клиентом и рассказываете ему о своем товаре. При этом чаще всего вы – это тот человек, который знает ваш товар и вашу цель гораздо лучше, чем кто бы то ни было другой. Но клиентам крайне редко хочется знать товар (или услугу) так же профессионально, так же подробно, как и мы сами (т. е. ее производитель или продавец). Чаще всего они просто хотят в нем разобраться. Быть простым пользователем или максимум продвинутым, но не хотят знать все детали вплоть до мелочей. И когда мы слишком интенсивно их напрягаем дополнительной информацией, это приводит к перегрузке второй системы мышления человека, а далее – к усталости, негативизации, критике, скепсису и

разочарованию. Поэтому в коммуникации с непрофессионалами нужно стараться быть как можно проще.

На сегодняшний день, когда большинство людей погружено в информационную лавину, избыточность информации перестает цениться и более важной становится ее достаточность.

Одним из важных следствий проклятия знания является то, что дополнительное знание не всегда становится преимуществом в переговорах и маркетинге. В частности, последние исследования в области поведенческой экономики говорят, что когда эксперты создают свои товары и услуги, а затем продают их менее информированной аудитории, они склонны совершать вполне предсказуемые стандартные ошибки. Страдая от проклятия знания, они существенно завышают цену на высококачественные товары, а цену на, с их точки зрения, низкокачественные – занижают. Однако для неосведомленного и не совсем компетентного потребителя уровень качества этих услуг будет неочевиден, и та услуга или товар, которую эксперт считает низкокачественной, для обывателя может быть очень даже хорошей (и при этом – дешевой).

Большое влияние проклятие знания оказывает на обучение. Очень часто учителя и лекторы не способны оценить свою деятельность и процесс обучения студентов в картине мира обучающихся, и оценивают его «со своей колокольни». Учитель уже обладает знанием, которое он пытается передать, но способ его передачи может не подходить тем, у кого этого знания нет. Именно поэтому преподавателю нужно постоянно развивать и модернизировать способы обучения, чтобы быть всегда на одной волне с учениками. Причем если в предыдущем предложении заменить слова «учитель» и «ученик» на «компания» и «клиент», его смысл не поменяется: компании тоже нужно подстраивать свою коммуникацию под уровень понимания клиента.

Большинство клиентов не хотят много думать о товаре и услуге: они просто хотят получить инструмент для решения их ситуации или проблемы. Когда клиент находится в той или иной затруднительной ситуации, лишняя информация будет для него неактуальной и слишком тяжелой. Ему придется лишний раз думать, а это, как вы знаете, достаточно энергозатратно, особенно в ситуации, когда клиента беспокоят совершенно другие проблемы. Поэтому, каким бы

профессионалом вы ни были, старайтесь объяснять вашей целевой аудитории все простыми словами и на простых, понятных в их картине мира примерах. Усложнить можно всегда – упростить бывает гораздо сложней, особенно эксперту.

Эффект проклятия знания еще имеет отношение и к тому, как разные профессии видят друг друга. Есть несколько запоминающихся мемов о том, как разработчик программного обеспечения видит менеджера по продажам и установщика ПО, как менеджер по продажам видит разработчика и установщика, ну и в завершение – как установщик видит разработчика и менеджера по продажам. У менеджера по продажам есть свои знания, но нет знаний о том, каким образом этот продукт создавался и устанавливался. И, соответственно, он не может представить и оценить всю сложность этого процесса или, наоборот, его простоту. То же самое и мы с вами, если мы являемся профессионалами в одном деле, то нам очень сложно объяснить, как на этот продукт будет смотреть обычный пользователь из другой системы.

В ситуациях, когда профессионалы общаются с руководителями и менеджерами, эффект проклятия знания может иметь для них довольно негативные последствия. Я не раз встречал известных руководителей, которые искренне считают, что если специалист не может объяснить ему какую-либо профессиональную информацию или смысл за минуту, то он – не профессионал и дел с ним вести не надо. С их точки зрения, профессионал всегда должен уметь говорить коротко, просто и понятно. Однако это разные компетенции: быть профессионалом и хорошо и понятно рассказывать о том, чем занимаешься. Это часто приводит к тому, что менеджеры выбирают в качестве исполнителей и консультантов тех, кто умеет хорошо говорить и представлять информацию, при этом не всегда владея матчастью. А профессионалы при этом нередко остаются невостребованными с массой качественных, но скучных для широкой аудитории непрофессионалов знаний. При этом ошибку в данной ситуации совершают обе стороны коммуникации: управленец – поскольку не понимая проклятия знания, судит об эксперте по тому, как он умеет доносить информацию, а эксперт – поскольку не имеет заготовленной заранее «elevator speech» о том, что хотел услышать менеджер.

Во многом эффект проклятия знания связан с эффектом Даннинга – Крюгера, который заключается в том, что когда люди, имеющие низкий уровень квалификации, делают ошибочные выводы и принимают неудачные решения, они при этом неспособны осознавать свои ошибки в силу низкого уровня своей квалификации. Это приводит к возникновению у них завышенных представлений о собственных способностях, в то время как действительно высококвалифицированные люди, наоборот, склонны занижать оценку своих способностей и страдать от недостаточной уверенности в своих силах, считая других более компетентными. Таким образом, менее компетентные люди в целом имеют более высокое мнение о собственных способностях, чем это свойственно людям компетентным, которые к тому же склонны предполагать, что окружающие оценивают их способности так же низко, как и они сами.

В целом, чтобы преодолеть «проклятие знаний», вы должны учитывать уровень знаний о продуктах, которыми обладают пользователи, и корректировать свою коммуникацию в соответствии с их уровнем понимания. Важно помнить, что пользователи имеют различные потребности в зависимости от того, как долго они пользуются продуктом. Если будете долго будете игнорировать новичков, то ожидайте оттока клиентов: вы откажетесь от новичков, а профессионалы постепенно уйдут сами, поскольку они одна из самых взыскательных и непостоянных аудиторий.

Задание

Проанализируйте ваше целевое сообщение и коммерческое предложение на эффект простоты. Настолько ли они просты, чтобы их можно было понять непрофессионалу? Есть ли у вас продукты для начинающих и непрофессионалов? Как вы думаете, за какое время клиент может пройти путь от начинающего до профессионала в вашем товаре? Уберите из вашего коммерческого предложения все сложные слова и сделайте его интуитивно понятным даже для некомпетентной аудитории.

Упражнение

Попросите группу встать и одновременно осуществить следующие действия:

Первая итерация. Одновременно напрячь musculus iliopsoas, musculus psoas major, musculus sartorius, m. rectus femoris и musculus tensor fasciae latae. Отметьте количество людей, справившихся с заданием.

Вторая итерация. Одновременно напрячь подвздошную, большую поясничную, портняжную мышцу, прямую мышцу бедра и мышцу-напрягатель широкой фасции бедра. Отметьте количество людей, справившихся с заданием.

Третья итерация. Попросите участников группы поднять бедро. Отметьте количество людей, справившихся с заданием.

Глава 22. Иллюзия прозрачности

Почему мы так плохо разбираемся в людях, но уверены в обратном?

«Иллюзия прозрачности» заключается в том, что люди склонны преувеличивать свою способность видеть, понимать и «читать» других, точно так же, как и способность других людей видеть, понимать и «читать» их самих. Понятно, что этому когнитивному искажению подвержены все, и даже – человек, который уже больше 10 лет посвятил изучению нетестовой психодиагностики, поведенческого анализа и детекции лжи: как и все остальные когнитивные искажения, иллюзия прозрачности действует внеконтекстуально и на всех людей. Мы все с вами привыкли думать, что мы сами без всякой науки хорошо разбираемся в психологии и стоит нам только поговорить друг с другом, мы тут же «поймем все по губам», «прочтем все по глазам» и нам сразу все станет понятно. Да и вообще мы считаем, что способны видеть других людей насквозь, как об этом говорит главный герой телесериала «Обмани меня» доктор Лайтман.

Однако, к счастью, это невозможно. Мы не можем видеть друг друга насквозь и все понимать с первого раза, особенно только по глазам или губам. Человек не может быть прочитан на 100 %, а тем более – правильно прочитан. Подтверждений этому, как я надеюсь, вы знаете много. К сожалению, мы никогда не сможем понять друг друга до конца. На нас действует огромное количество когнитивных искажений, которые не позволят нам это сделать: каждый раз, когда мы общаемся с кем-либо, и даже с самим собой, на пути понимания стоят процессы искажения, обобщения и опущения информации, которые иногда настолько меняют восприятие действительности, что ее образ зачастую становится совсем другим. Таким образом, классическая игра в испорченный телефон является идеальной метафорой любого процесса коммуникации.

Часто мы думаем, что если мы вполне неплохо (хотя и не всегда) понимаем самого себя, причины своих поступков, решений и ориентиров, то и другим людям, которые нас окружают, тоже вполне доступно это понимание и видение. Но коммуникация – это сложный процесс, в котором бывают ошибки, и более того, эти ошибки часты и неизбежны. Мы не можем видеть друг друга насквозь, просто посмотрев на чье-то лицо или фото. Конечно, при этом у нас обязательно появляется какое-то впечатление, и изучая профайлинг, мы понимаем, как оно появляется и что является его причиной.

Напомню, что за автоматические, интуитивные, эвристические решения у нас отвечает первая система мышления, которая стремится все упростить и обобщить, сделать простым и понятным. К тому же она постоянно заботится о том, чтобы мы были уверены в себе и не усложняли жизнь различными, особенно негативными размышлениями. Именно первая система мышления формирует в нас уверенность в том, что «все и так понятно, зачем же еще дополнительно думать?», свойственную иллюзии прозрачности. Однако чрезмерная уверенность, как мы выяснили, свойственна исключительно непрофессионалам: профессионалы не позволяют себе быть уверенными в чем-то на все 100 %. Поэтому, если вам вдруг тот или иной эксперт говорит, что на 100 % уверен в том, что смог абсолютно правильно прочитать человека и его поведение, делайте выводы о его компетентности. Есть вопросы, на которые невозможно ответить абсолютно уверенно, и поведение человека, а также его

мысли – один из таких вопросов. Лично я считаю, что в жизни есть вопросы, на которые нужно искать ответ, но нельзя до конца ответить. Более того – окончательный ответ на такие вопросы может быть и не нужным, ибо завершает поиск и развитие. В этом плане мне как метафора нравится концепция электрона, который, как известно, является одновременно и облаком, и частицей, и то или иное его местонахождение является лишь вероятностью, стремящейся, но никогда не достигающей 100 %.

Исторически сложилось, что исследования иллюзии прозрачности проводили, изучая способность людей обманывать и определять ложь. Не так давно, в 1998 году Томас Гилович, Виктория Медвек и Кеннет Савицки опубликовали одно из наиболее полных исследований иллюзии прозрачности.

Первая серия их экспериментов была организована следующим образом: несколько студентов в зависимости от жребия должны были либо лгать, либо произносить какую-либо правдивую речь перед аудиторией, которая должна была определить – правду ли им говорят или нет. Далее выступающих спрашивали, сколько людей, с их точки зрения, смогут определить их ложь. Почти половина лжецов предположила, что их легко разоблачат, но при этом только четверть из них была в реальности раскрыта – т. е. они сильно переоценили свою «прозрачность». Подобный дизайн исследования был повторен несколько десятков раз, и каждый случай подтверждал, что люди преувеличивают собственную способность определять ложь точно так же, как и способность других людей «читать» их.

В следующей серии экспериментов они посадили студентов перед видеокамерой и выставили 15 чашек, заполненных красной жидкостью, попросив их продегустировать каждую чашку. Однако исследователи потребовали не показывать наблюдателям свое отношение ко вкусу напитка, потому что пять чашек были наполнены неприятной на вкус жидкостью. В заключение дегустаторов спрашивали, сколько людей, по их мнению, сможет определить ситуации, когда они дегустировали невкусную жидкость. В среднем подопытные оценили, что около половины наблюдателей увидят их отвращение, но в действительности это смогли сделать лишь 15 %.

Таким образом, иллюзия прозрачности, по сути, и создает один из мифов профайлинга: «правда написана на ваших лицах». Однако

последние исследования утверждают, что ничего на нем не написано. А если и написано, то на непонятном языке. Люди просто преувеличивают свои способности в определении лжи и понимании другого человека.

Исследования в области детекции лжи установили, что непрофессионал может отличать правду от лжи примерно в 54 % случаев, то есть чуть лучше случайности. Однако профессионалы всего лишь немногим лучше – они способны видеть нас «насквозь» всего лишь с достоверностью максимум 69 % (это самые оптимистические исследования, в целом результаты редко превышают 60 %). Такие цифры мы наблюдаем, если профессионалы в детекции лжи не используют дополнительного оборудования и не контролируют ситуацию, в которой проходит опрос или беседа. Да, конечно же, с инструментарием (с полиграфом и др.), в ходе опросной беседы или с использованием других инструментов профайлинга мы увеличиваем этот процент с 69 % до 95 % и даже больше.

В некоторых случаях, особенно у людей с определенными наклонностями, выраженная иллюзия прозрачности приводит к развитию мнительности как черты характера. Если человек в итоге убедит себя, что он видит других насквозь и прекрасно всех понимает, то рано или поздно он начнет видеть различные теории заговора, предателей, врагов, саботажников. Так работает наш мозг – если стратегия «чтения мыслей» других людей становится ведущей, то она будет активно использоваться и особенно на том, чтобы найти негатив, поскольку мозг прежде всего должен найти и уничтожить негатив, а не наслаждаться позитивом. При развитии и усилении этого состояния человек начинает все больше и больше «скатываться» к похожему когнитивному искажению – **ошибке Отелло.**

Ошибка Отелло наиболее часто встречается при детекции лжи и заключается в слишком подозрительном толковании любых невербальных реакций партнера по общению. В таких случаях человек любое поведение партнера по общению рассматривает как лживое. Профессионалам также свойственно неправильное толкование признаков тревожности и страха и обязательная ассоциация их с ложью. Встречаемость этой ошибки увеличивается при спешке и интенсивных эмоциональных реакциях: чем меньше у нас есть времени, тем более вероятна эта ошибка. Понятно, что она названа в

честь знаменитой сцены бессмертного произведения Шекспира с Отелло и Дездемоной, в которой чрезмерно подозрительный Отелло трактовал тревожное поведение своей возлюбленной как признак лжи. Однако такое поведение характерно не только для Отелло, но и для многих людей. Не сомневаюсь, что вы подвергались этой стандартной ошибке при игре в мафию, в ходе которой большинство участников трактуют улыбки, смешки, другие особенности поведения как очевидные признаки лжи.

Кстати, с моей точки зрения, есть лучшая игра для отработки навыка детекции лжи. Она называется «Лжец». Уверен, она будет вам полезна для личной тренировки, а также для веселого и плодотворного времяпрепровождения в компании.

Игра «Лжец»
игра для отработки навыков определения лжи и обмана

Игру «Лжец» мы придумали совместно с О. Пичугиной в 2014 году. Сейчас она является широко распространенной в узких кругах практикой для отработки как навыка определения лжи, так и противоположного навыка – обмана и манипуляций. Также появились ее различные модификации и ответвления.

Для собственной тренировки мы искали такой формат, в котором обязательно бы сохранялись основные условия профессиональной детекции лжи – угроза наказания (потери), высокая значимость темы и стратегии социального взаимодействия. Игра «мафия» с этой точки зрения неидеальна – там нет угрозы наказания и низкая значимость темы.

В итоге мы придумали такой формат.

Участники игры (от 6 до 9 человек) «скидываются» деньгами, и общий банк случайно попадает в карман одному человеку, который теперь будет именоваться «Лжец». Задача участников игры – вычислить Лжеца в ходе командного взаимодействия, используя все приемлемые для этого навыки. Если они правильно его находят (на игру есть 40 мин), то всем возвращаются деньги (а «взнос» Лжеца идет на чай, или он за всех расплачивается в ресторане). Если же его не находят или находят неправильно – то он оставляет «банк» себе. После этого происходит разбор стратегий лжи и ее выявления, а также анализ обратной связи.

Лучше форматов для отработки навыков верификации и обмана я не знаю. Когда-то мы играли несколько раз в неделю, как в кругу профессионалов в детекции лжи, так и среди любителей. Причем в нее можно играть не только в открытом, но и в корпоративном формате.

Правила игры «Лжец»

Игра «Лжец» – это обучающая игра с целью тренировки навыков верификации лжи в условиях, максимально приближенных к реальным, а также способности к публичному обману аудитории и удержанию ресурсного состояния в неблагоприятных условиях.

Ход игры и все ключевые события регулируются ведущим, который при необходимости и по своему усмотрению может вносить корректировки.

Этапы игры:

1. Знакомство и представление каждого участника игры. Формирование группы. Рекомендуемый размер группы от 6 до 9 человек.

2. Внесение регистрационного взноса за участие в игре каждым участником. Размер регистрационного взноса определяется заранее.

3. Формирование общего «банка». Банк формируется путем сложения регистрационных взносов участников игры.

4. Жеребьевка и распределение ролей в игре. Лжец определяется случайным образом путем жребия. Ведущий обязан обеспечить конфиденциальность жребия роли Лжеца и предоставить ему во временное пользование банк с условием, что он будет находиться в непосредственном контакте с телом Лжеца. Никто, кроме ведущего, не должен знать, кто будет играть роль Лжеца.

5. Игровой процесс и определение Лжеца. Оставшиеся участники игры играют роли верификаторов, и в ходе игрового взаимодействия должны большинством голосов определить Лжеца. Продолжительность игры определяется ведущим. Рекомендуемое время 40–60 минут. В ходе игры исключается возможность создания неравных условий между игроками под каким бы то ни было предлогом.

Основная задача игры:

– для игроков-верификаторов – вычислить Лжеца;

– для Лжеца – участвуя в обсуждениях и голосованиях наравне с остальными игроками, обмануть всех и пустить расследование по ложному следу.

Игроки абсолютно свободны в выборе стратегии – разрешается провоцировать, манипулировать, применять знания детекции лжи. Запрещается применять физическую силу и вынуждать игроков вывернуть карманы.

Игра заканчивается в случае, когда Лжец, у которого находится банк, сам сдается, раскрывая свою роль, или же когда игроки голосованием выбирают одного подозреваемого (каждый игрок имеет право только на один голос). В случае равного количества голосов среди нескольких игроков каждому из них дается минута для того, чтобы убедить всех в своей невиновности. После производится повторное голосование.

6. Завершение игры и подведение итогов. Игра завершается при окончании установленного на нее времени, по требованию ведущего

либо при определении главного подозреваемого (Лжеца), у которого, по мнению группы, может находиться банк. Если Лжец определен правильно, то регистрационные взносы возвращаются каждому участнику игры, кроме Лжеца. Если Лжец определен не был, то он оставляет банк себе и после игры. Так или иначе, роль Лжеца после завершения игры разоблачается.

7. Обучение и обратная связь. Этап предполагает модерацию ведущим процесса дачи обратной связи и обучение приемам верификации лжи и ее сокрытию.

Цели участников игры

Цели ведущего: наблюдать за ходом игры и регламентировать ее этапы.

Задачи ведущего:

1. Перед игрой ведущий объясняет правила и отвечает на все интересующие вопросы; ведущий имеет право вносить различные нюансы по ходу игры (например, дополнительное время).
2. Главная задача ведущего – обеспечить конфиденциальность Лжеца на этапе выбора и этичность его изобличения в ходе игры.
3. Независимо от установленных правил существует одно правило: «Ведущий всегда прав!»
4. На этапе модерации ведущий подводит итоги игры, способствует обратной связи и обучению приемам верификации лжи и ее сокрытию.

Цели Лжеца: выдать себя за честного игрока и оставить похищенные деньги себе.

Задачи Лжеца:

1. Слиться со всеми остальными игроками.
2. Пустить расследование по ложному следу.
3. Манипулировать другими игроками, тем самым заставляя игроков усомниться в честности друг друга.
4. Как можно дольше продержаться в игре.

Цели верификаторов: выявить Лжеца.

Задачи верификаторов:

1. В интересах каждого верификатора доказывать свою невиновность, так чтобы исключить ложные подозрения.
2. Активно участвовать в игре, задавать вопросы, обвиняя и допрашивая других подозреваемых.
3. Распознать Лжеца и вынести его кандидатуру на голосование.
4. Объективно оценивать признаки причастности.

Ограничения:

1. Ведущий обязан обеспечить конфиденциальность жребия Лжеца.
2. Игра подразумевает постоянное общение между участниками. В игре всегда есть место обману, манипуляциям, провокациям, коварству и т. д.
3. Любой игрок команды имеет право высказать свои истинные (или мнимые) подозрения против любого игрока, поставив его кандидатуру на голосование.
4. Запрещается применять физическую силу и вынуждать игроков вывернуть карманы.
5. В случае некорректного поведения игрок может быть исключен из игры.

Удивительно, но в ходе игры многие начинают отмечать, что им не верят: т. е. когда они говорят правду, большинство участников группы, совершая ошибку Отелло, считают, что их обманывают. Поэтому мы придумали другую игру, тренирующую противоположный навык – определения уровня доверия.

Несколько лет тому назад я занимался исследованием талантливых лжецов и мошенников, и в ходе довольно большого количества интервью с ними выяснил: у наиболее «успешных» из них есть интересная идея, которая звучит так: «если я знаю, что мне на 100 % верят, то пора начинать обманывать». Успешные мошенники всегда видят, верят им или нет. У них навык определения этой реакции аудитории и/или партнера по общению развит очень хорошо, и они им пользуются на «автомате». И как только они понимают, что вы им верите, – они начинают обманывать.

Собственно, как только мы это смоделировали, мы вместе с группой энтузиастов начали тренироваться определять степень доверия к себе.

Игра «Веришь – не веришь»

В игре принимают участие как минимум 2 человека (лучше больше: 3–4–5). Один из них, назовем его «лжец», рассказывает другому, – назовем его «партнер» («партнеров» может быть несколько, в зависимости от уровня продвинутости «лжеца») какую-либо историю длительностью 2–4 минуты.

При этом, рассказывая историю, лжец отмечает по невербальным реакциям партнеров моменты, в которых ему, с его точки зрения, партнеры поверили и не поверили.

Партнеры по завершении истории лжеца без совещания друг с другом записывают каждый в своем блокноте моменты истории, в которые они поверили и не поверили. Также при этом указывают степень доверия или сомнения в этих моментах.

Задача лжеца заключается в том, чтобы определить, в чем именно ему поверил и не поверил каждый партнер. Он озвучивает свои предположения, которые потом сверяются с записями партнеров.

Понятно, что:

1. Чем больше партнеров, тем труднее лжецу – ему приходится удерживать в памяти пропорционально увеличивающееся количество информации об их реакциях.

2. Чем больше партнеры стараются скрывать и контролировать свои невербальные реакции, тем лжецу труднее, поскольку они становятся для него трудночитаемыми.

3. Чем чаще вы тренируетесь, тем лучше у вас получается.

Истории лжеца могут быть совершенно разными. Они могут быть:

1. На 100 % правдивыми. И вы удивитесь, что все равно найдутся моменты, про которые вам не поверят.

2. Смешанными: правдивыми и нет. Здесь вас тоже ждет ряд открытый относительно того, насколько вам верят или нет.

3. На 100 % лживыми: и вы удивитесь, но в чем-то вам все равно поверят.

Играя в эту игру и тренируясь, со временем вы научитесь определять: верят вам другие люди или нет. А также, что не менее важно, поймете – что этому способствует, а что – мешает. Для партнеров эта игра тоже интересна: они будут учиться отличать правду

и ложь. И часто оказывается, что мы ложь принимаем за правду, а правду – за ложь.

Подводя итоги этому важнейшему когнитивному искажению, еще раз подчеркну: наш мозг стремится убедить нас в том, что поведение других людей совершенно понятно и очевидно: стоит только научиться читать их невербалику. Однако все на самом деле несколько сложнее, и навык точного понимания других людей весьма сложен. Даже профессионалы поведенческого анализа могут допускать досадные ошибки при оценке другого человека. Однако понимание невербального поведения – одна из ключевых составляющих эмоционального интеллекта и эффективного социального взаимодействия. Инвестиции в развитие этого навыка всегда окупаются: важно лишь сохранять баланс между уверенностью в том, что все очевидно, и поиском.

Задание

Спросите у нескольких своих клиентов, почему они купили ваш товар или услугу. Перед тем, как вы спросите их об этом, запишите свои мысли касательно причин покупки вашего товара каждым из этих клиентов. Сравните собственные мысли и предположения с ответами клиентов.

Упражнение

Поиграть в игры «Лжец» и «Веришь – не веришь».

Глава 23. Неприятие крайних решений

Почему мы все склонны к компромиссу?

Люди имеют тенденцию избегать экстремальных решений, выбирая промежуточные либо компромиссные.

Большинство когнитивных искажений можно отнести к разряду эвристик – стереотипов мышления и поведения, которые упрощают восприятие мира. Поэтому все когнитивные искажения имеют определенный смысл, иначе они бы не возникли. Но любая эвристика когда-нибудь не работает. Люди же, освоив эвристику, будут стремиться применять ее везде. Эвристика – это простой способ срезать углы при рассуждениях, они весьма помогают с точки зрения экономии времени и сил, потраченных на размышления и анализ. Но, с другой стороны, из-за действия эвристики наше мышление и поведение становится чрезмерно иррациональным.

Мы склонны принимать средние решения по нескольким причинам. Прежде всего мы интуитивно считаем, что такие решения учитывают

больше возможных рисков, чем крайние. Принимая средние решения по принципу «ни нашим ни вашим», мы оставляем для себя возможность объяснить всем заинтересованным сторонам, что их потребности хоть в чем-то удовлетворяются.

Крайние решения более сложны и во всем требуют однозначности. Они гораздо чаще приводят к ситуациям «сожженных мостов», которые не предполагают возможности вернуться в прошлое состояние. Принимая крайнее решение, человек уже не может взять слово обратно и вынужден переходить свой «Рубикон», т. е. активно действовать и реализовывать решение. Промежуточные, или, как их еще иногда называют, половинчатые решения, предполагают более рефлексивную, выжидательную и более гибкую позицию, которая в зависимости от ситуации может меняться в ту или иную сторону. Эта гибкость используется, чтобы сохранить отношения со всеми заинтересованными сторонами.

Но при этом вы наверняка слышали такую фразу, что нет ничего более постоянного, чем временные или промежуточные решения. Довольно часто они продляются и переносятся из раза в раз, поскольку за ними стоит большое количество вторичных выгод – не принимать окончательное решение. Я думаю, каждому из нас как минимум по себе знакомы такие промежуточные решения: начать здоровый образ жизни (именно) с понедельника или со следующего года; начать правильно питаться, рано просыпаться и пр. И все это – с понедельника, а не прямо сейчас. Ведь прямо сейчас – это слишком радикально, поэтому – лучше с понедельника.

Вторым важным моментом в принятии промежуточных решений является стремление не брать на себя ответственность и перенести ее в будущее. О причинах этого мы подробно говорили в главе «Ограничение выбора»: крайнее решение является сложным выбором, а значит, наш мозг стремится избежать его и передать ответственность за его принятие на внешние обстоятельства. Таким образом, принимая промежуточные решения, мы не только попадаем в ловушку рефлексии и сохранения отношений, но и в ловушку безответственности.

Промежуточные решения принимаются в том числе и из-за наших особенностей в оценке рисков. Крайние решения чаще всего связаны с большими (как по вероятности, так и по величине отрицательной

полезности) рисками. В противном случае они даже не назывались бы крайними. Поэтому избегать их в большинстве случаев рационально. Однако так бывает не всегда.

Если вы представите себе перевернутую параболу, символизирующую множество распределения различных решений, то большее количество выборов будет проецироваться на ее вершину, а по краям будут располагаться крайние решения. Средние значения – самые безопасные, но и решения, не сулящие значительного выигрыша. В этом мире среднее не запоминается: да, оно нравится, пользуется популярностью, но не запоминается. Наш интерес и внимание затрагивает то, что отличается от этого среднего. И успеха достигают именно те, кто отличается от среднего и способен рисковать и принимать ответственные решения. Люди это интуитивно чувствуют и всегда выделяют из общего числа тех, кто способен принимать и реализовывать нетривиальные варианты. Да, их отношение к этому

может быть позитивным или негативным, но они будут запоминаться и надолго оставаться в памяти аудитории.

Практическое применение данного когнитивного искажения очень широкое. В продажах, если мы по какой-то причине не можем купить основной товар, нам всегда предложат его более простой «заменитель». В переговорах, приводя аргументы в свою пользу, нас часто лишь пугают крайними решениями, утверждая, что если сейчас не договоримся, то будет все плохо. И наоборот – расписывают красоту и выгодность противоположного решения. Практика показывает, что чаще всего итоговые условия соглашений довольно далеки от крайних точек (хотя, конечно, исключения бывают). В детекции лжи мы, стараясь не упустить наиболее важные детали, порой готовы закрыть глаза на мелкую ложь и недосказанность, лишь бы сохранить отношения и контакт с человеком.

Задание

Проанализируйте, насколько в вашей коммуникации с целевой аудиторией присутствует возможность принятия промежуточных решений. Как вы понимаете, клиенту сразу достаточно трудно купить полную услугу без промежуточного решения. Эти решения реализуются в виде тест-драйва, бесплатного пробника или какого-то подарка, но обязательно оно должно дать клиенту возможность попробовать ваш товар и лишь после этого сделать окончательный выбор. Они должны быть достаточно дешевыми, понятными и очевидными, чтобы к ним легко прийти, без каких бы то ни было сложностей и негатива.

Упражнение

Выполняется в группе из 4 человек. Возьмите 3 конфеты и попросите группу разделить эти конфеты. Отметьте, что в группе обязательно будет стремление найти компромиссный вариант, заключающийся в разделении этих конфет на 4 части, исходя из честного и справедливого решения. Другим вариантом упражнения является просьба разделить одну шоколадку в группе без уточнений правил этого процесса. Чаще всего шоколад делят поровну.

Глава 24. Иллюзия восприятия черт характера

Почему мы сами не можем описать свой характер, но с легкостью характеризуем других?

Каждый в отдельности считает себя более разносторонним и контекстно-ориентированным в сравнении с другими. Другие оцениваются с помощью ярлыков.

В целом люди воспринимают себя как более изменчивых в отношении своих личностных качеств, поведения, намерений и пр., а других – как более предсказуемых и односторонних. Это связано с тем, что на себя мы не навешиваем идентификационные ярлыки, а на других – с превеликим удовольствием. Помните когнитивное искажение «стереотипизация»[15]? Ее мы в основном применяем по отношению к другим, а не к себе.

Весьма часто на обучении, которое я периодически провожу по профайлингу и когнитивным искажениям, меня спрашивают: «Алексей, а кто я по психотипу?» Этот вопрос в полной степени демонстрирует данное когнитивное искажение: люди легко способны и

даже склонны приписывать другим различные психотипы, но не себе. Мы уже неоднократно говорили, что такие двойные стандарты мы используем довольно часто: себя мы оцениваем по нашим мыслям, а других – по поведению. Каждый себя оценивает как более творческого, более разнообразного, более контекстно ориентированного человека, чем другого человека.

Наверняка вы сталкивались, ситуациями, когда вы неласково выражались в адрес того, кто подрезал вас на дороге. При этом, когда вы сами вдруг это сделаете, вы не считаете себя подобным тому, кто то же самое сделал по отношению к вам. Кстати, этот интересный феномен двойных стандартов весьма важен и в детекции лжи. У людей есть два набора моральных стандартов относительно приемлемости лжи: когда обманывают нас, мы считаем ложь моральным преступлением. Однако когда мы сами обманываем, мы минимизируем серьезность нашего поведения и легко придумываем себе оправдания. По теории П. Экмана (1985) лжецы должны (чаще всего) испытывать чувство вины и стыда. Как минимум – стресс. Однако в действительности это может быть не более чем проекцией, поскольку мы думаем, что лжец должен испытывать такие эмоции, потому что мы бы на его месте их испытывали. В то же время лжец придумывает для себя большое количество оправданий, которые минимизируют его негативные эмоции и чувство стыда.

Доказано, что когда мы думаем про какого-то человека, то чаще всего мы думаем о нем в сравнении с собой либо в сравнении нашими близкими, значимыми людьми (которые входят в нашу «эвристику доступности»[16]). При этом, исходя из «эффекта обладания»[17], все свое мы ценим гораздо больше, чем все чужое: а значит – все «нормальные» люди на дороге ведут себя прилично, а тот, кто подрезает, – как баран.

Таким образом, есть несколько интересных следствий из этого когнитивного искажения. Во-первых, оно играет большую роль в процессах самоидентификации личности: если я весьма разносторонний человек, а все они – нет, то быстро становится понятным, кто из нас лучше. Это часто приводит к тому, что от других людей мы ожидаем в большей степени негатива – ведь они воспринимаются более негативно по сравнению с нами. Мало того что мы навешиваем на них ярлыки, но мы еще приписываем им

негативное поведение и мысли. А человек, попавший под негативный ярлык, видится нам исключительно в негативном свете. Мы считаем, что если человек «плохой», то ждем от него только плохого поведения и мыслей. Но даже если человек плохой, то он хотя бы изредка, но все же может поступать хорошо. С другой стороны, «хороший» человек тоже может совершать плохие поступки, однако мы их просто отказываемся видеть и признавать, поскольку отрицаем саму вероятность этого.

Также это когнитивное искажение говорит еще и о том, что мы недооцениваем силу собственных привычек. Мы думаем, что действуем во многом исходя из контекста, гибко подходя к решению текущих задач. Мы считаем, что если будет необходимость, то мы-то довольно быстро приспособимся к изменившимся условиям, однако, как показывает практика, это бывает не всегда просто. У нас, как и у остальных, есть привычки, которые не хотят быстро меняться, а наоборот, стремятся стабилизировать наш образ мышления и поведения. Несмотря на то, что этот процесс чаще всего бывает длительным и непростым, мы склонны недооценивать сложности перестройки собственных привычек. Таким образом, это когнитивное искажение приводит к неадекватной оценке нашей способности меняться и адаптироваться к новым условиям.

Еще одним важным моментом в этом когнитивном искажении является и то, что те группы, к которым мы себя приписываем, мы считаем более разносторонними, интересными, многообразными, правильными по сравнению с группами, в которые входят другие. Этот эффект называется **искажением гомогенности своей группы**. Примеров ему множество. Например, если мы болеем за, скажем, «Зенит», то мы в разговоре всегда отметим, что за него болеют все – «и стар и млад, и бедный и богатый, и мужчины и женщины, и русские и европейцы» и пр. А за другую команду, против которой играет «Зенит», – болеют одни идиоты. Этот же принцип применим не только для групп, но и для услуг и товаров. Если у нас уже есть поставщик той или иной услуги, то мы, скорее всего знаем некоторые детали относительно нее. Например, что она качественная, приемлемая по цене и удобная. А вот другие поставщики, которые могут предлагать такую же услугу, – какие-то непонятные и неизвестно что продают. Таким образом, в подобных примерах к «иллюзии восприятии черт

характера» присоединится и «предпочтение знакомого»[18].

Задание

Проанализируйте, какие «ярлыки» приписывают вам ваши клиенты? Какое именно ваше поведение и личностные качества приводят к тому, что у них усиливаются или ослабляются эти стереотипы? Как вы можете дополнить существующие стереотипы клиентов о вашей услуге? Какие создать? Все эти же вопросы примените и по отношению к себе: «Какие ярлыки вы сами приписываете своим клиентам?» и пр.

Упражнение

Выполняется в группе.

Ведущий просит каждого участника вспомнить поступок человека, который им не нравится, а также что именно им не нравится. После этого ведущий просит придумать причину, по которой человек мог так поступать, и эта причина была бы адекватной в данной ситуации с точки зрения оценивающего.

Далее ведущий просит каждого участника вспомнить поступок человека, который ему нравится, но при этом наделить его непорядочными намерениями, которые не были сразу определены.

Ведущий просит каждого участника вспомнить свой поступок и его намерения, которые очень не понравились окружающим. Ведущий просит проанализировать, какое намерение окружающие увидели за этим поступком.

По завершении упражнения проводится коллективная обратная связь и обмен мнениями.

Глава 25. Владение полным комплектом

Почему мы все собираем коллекции, даже если этого не хотим?

В большинстве своем люди желают владеть полным комплектом чего бы то ни было, а не всего лишь частью. Или как минимум всегда иметь возможность это сделать. Такое желание связано со стремлением владеть целым и завершить процесс собирания, что способствует возникновению чувства удовлетворения от сделанного. Чем ближе мы подходим к завершению коллекции, тем сильнее нам хочется собрать все ее недостающие части. Часто такое стремление приводит к тому, что мы на конечных этапах завершения дела не так пристально относимся к расходам и затратам. Порой мы даже готовы вложиться еще больше, чем в самом начале, для того, чтобы все-таки завершить это дело или паттерн и владеть целым, а не частью. Как вы,

вероятно, по своему опыту знаете, завершение стройки или ремонта часто стоит дороже, чем их начальные этапы. Именно на завершающих этапах нас чаще всего ждут незапланированные траты, потери и расходы.

Маркетологи любят пользоваться этим когнитивным искажением, при этом довольно примитивно, но эффективно. Все мы в подарок когда-либо получали купоны или карточки, сделанные по принципу «5-й кофе бесплатно» или «10-я мойка автомобиля бесплатно». При этом первые два кофе вы собираете довольно быстро, возможно даже в один день. После этого в вашей памяти остается мысль, что «еще чуть-чуть и мне достанется бесплатный кофе». Именно эта мысль заставляет нас покупать еще кофе и постоянно ждать обещанной награды. Эти приятные ожидания подпитываются выделением дофамина – ключевого нейромедиатора «выжидательной» мотивации: дофамин интенсивно выделяется при ожидании какого-либо положительного подкрепления. А значит – клиент, если он ушел из кофейни в приподнятом, «дофаминизированном» настроении, не забудет при подходящей ситуации вспомнить про эту кофейню и купон на бесплатный 5-й кофе. Подчеркну, что паттерн хуже работает, если клиент уходит из кофейни в самом обычном или даже сниженном настроении: для закрепления нужного покупательского поведения нужно дофаминовое подкрепление. Если первый кофе вызвал позитивные эмоции и к тому же еще дали в подарок купон, в котором до бесплатного кофе нужно купить еще всего лишь 3 чашки, – то все это хорошо запоминается и дополнительно поднимает настроение.

Кстати, не менее важным моментом в работе этого когнитивного искажения является очевидность и хорошее понимание конечной цели. Например, конечная цель бесплатный 5-й кофе – вполне: она нашему мозгу понятна и знакома. Если же цель будет непонятна и неочевидна, то паттерн будет работать хуже. Например, человек пишет отчет, и нередко у него нет точного понимания, какого объема он должен быть, какова его цель и как его вообще писать. В таких условиях мотивация просто не сформируется, и он будет прокрастинировать. Но стоит ему только начать и понять, как именно и что нужно писать – у него возникнет дофаминовое подкрепление мотивации, и он захочет уже (практически во что бы то ни стало, т. е. вопреки всем остальным делам и интересам) его написать. Обратите внимание, что в таких

ситуациях человек готов пожертвовать своими другими интересами и завершить начатое дело: т. е. ради этого он часто готов пойти на увеличение затрат.

Еще один пример более продвинутого использования этого когнитивного искажения в продажах – шоколадные яйца «Киндер-сюрприз». Маркетологи специально делают все новые и новые серии игрушек к этим яйцам, причем одну-две фигурки из коллекции вы чаще всего никак не можете найти. Это заставляет вас покупать все больше и больше шоколадных яиц, пока ребенок не соберет свою коллекцию до конца. А дальше – обязательно выйдет новая серия шоколадных яиц с новыми героями. Схема работает безупречно: ожидание подарка создает сильную дофаминовую мотивацию, а сладкий шоколад – моментально ее подкрепляет, и стремление купить очередное шоколадное яйцо становится очень интенсивным.

Но сам принцип используется маркетологами не только на детях. Например, когда вы покупаете автомобиль, вам предлагают купить различные дополнительные аксессуары и опции. Их стоимость в сравнении со стоимостью самого автомобиля не такая значительная, но, тем не менее, постоянно намекается, что без них автомобиль не будет в полной комплектации, чего нормальному покупателю не хотелось бы. Между тем, цена этих опций чаще всего высокая: это по сравнению со стоимостью автомобиля она невысокая, а сама по себе весьма завышена. Покупая дополнительные опции на автомобиль в автосалоне, мы подсознательно покупаем возможность как можно быстрее завершить сделку и уехать уже из салона на своем новом авто. И пусть эти дополнительные опции стоят непропорционально дорого: тот дофамин, который выделится, когда мы сядем за руль нового автомобиля, позволит мозгу придумать причины для оправдания дополнительно потраченных денег.

Эффект завершения коллекции напрямую связан с **эффектом Зейгарник.** Он заключается в том, что мы помним больше и лучше те события, которые не завершили. Объяснение этому довольно просто: если какое-либо дело завершилось и мы по его завершении получили свое нейромедиаторное подкрепление, то об этом деле можно забыть, поскольку больше из него дофамина не «выжать» – как мы помним, – дофамин в основном выделяется на ожиданиях чего-то приятного. В случае, если мы не завершили дело, то мозг не получает дофаминового

подкрепления и считает, что у него его отобрали. Но любые потери наша первая система мышления по значимости оценивает больше, чем приобретения[19]. А значит – мозг запомнит ситуацию, которая лишила его дофамина, и будет периодически нам об этом напоминать. Поэтому мы мысленно будем возвращаться к незавершенному делу. И это может касаться не только каких-либо краткосрочных ситуаций, но и многих поведенческих паттернов и даже жизненных сценариев.

Эффект Зейгарник был открыт и впервые экспериментально подтвержден в Берлинском университете молодой студенткой Б. Зейгарник в совместной работе со своим преподавателем Куртом Левином почти 100 лет тому назад. В дальнейшем Курт Левин, помимо прочих достижений, заметно повлиял на развитие социальной и гештальт психологии, а Зейгарник – на становление и развитие советской патопсихологии.

Несмотря на то, что в дальнейшем понимание эффекта Зейгарник несколько детализировалось, дополнилось и трансформировалось, он значительно повлиял на развитие психологических взглядов того времени. Тогда наиболее важным следствием эффекта Зейгарник считали доказательство того, что при незавершенности действия само намерение остается неосуществленным и создается некая эмоциональная активность, которая может проявлять себя в совершенно другом виде деятельности, т. е. – сублимироваться. Да и сейчас под фразой «у тебя незавершенный гештальт» мы понимаем, что когда-то человек не закончил важное дело и теперь он психологически хочет снова разыграть недоигранный социальный сценарий и наконец прожить, т. е. завершить его.

Вообще в гештальт психологии считается, что психика способна переводить в опыт только законченные дела. То есть расслабление наступает лишь после того, как сформируется завершенный образ задачи или ситуации. Отсутствие его логического окончания влечет за собой вытекание энергии в волнующем человека направлении. Продолжительное вытекание и напряжение становятся причиной невроза и других проблем со здоровьем. Такое состояние обозначают в среде специалистов как «открытый гештальт». Поэтому любое завершение дела имеет под собой еще и психотерапевтический эффект.

Таким образом, завершая коллекцию и покупая очередной кофе для того, чтобы получить пятый в подарок, мы стремимся завершить свой гештальт, расслабиться и освободить свою память и эмоции для других переживаний.

Кстати, в последнее время стали появляться данные, что эффект Зейгарник хуже работает тогда, когда человек ожидает награду, особенно если ему платят за время, а не за результат. Например, он может сознательно недоделывать и не иметь желания завершать то или иное дело, если знает, что ему платят за время, и чем дольше он будет что-либо делать, тем больше ему заплатят.

Задание

Подумайте, какие комплекты в своем товаре и услугах вы можете сделать для клиента, чтобы у него было желание собирать этот комплект. Проанализируйте, какие комплекты каких коллекций вы сами собирали и собираете до сих пор? И насколько правильно их завершать? Может, уже пора признать, что вам эти комплекты на самом деле не особо нужны и вы действуете просто по привычке?

Упражнение

1. В ресторане закажите себе 3 или 4 блюда. Съешьте все, но даже не притрагивайтесь к одному блюду, расплатитесь и завершите обед. Для себя отметьте, насколько легко или затруднительно было это сделать.

2. Вспомните паттерн, который вы реализовываете всегда. Например, поздравляете в Фейсбуке с днем рождения всех своих друзей. Попробуйте какое-то время поздравлять лишь часть из них (реализовывать лишь часть паттерна) и отметьте свои ощущения от этого.

Глава 26. Отклонение к позитивному исходу

Почему нам всегда хочется верить в хорошее и к чему это приводит?

Большинство людей имеет тенденцию в своих предсказаниях переоценивать вероятность хороших вещей и событий. Люди хотят верить и верят в более светлое и позитивное будущее и ожидают именно такого развития событий. Часто это приводит к снижению критичности мышления при анализе ситуаций и нежеланию рассматривать все возможные варианты.

Фактически этому когнитивному искажению посвящена отдельная книга «Позитивная иррациональность» Дэна Ариели, которую советую вам прочитать. В ней он на большом количестве примеров рассказывает о том, насколько мы при принятии решений

нерациональны и при этом в большей степени ориентируемся на позитив.

Механизм появления отклонения к позитивному исходу простой. Предсказыванием будущего у нас занимается вторая, логическая система мышления. Как вы помните – для ее работы необходимо большое количество усилий и энергии и к тому же она не особо любит трудиться. Сами по себе мысли о будущем и его прогнозирование – область неопределенная, а все, что не является четко определенным, наш мозг последовательно избегает. Подумав некоторое время над будущим и быстро утомившись, вторая система мышления со словами «хорошо, посмотрим, что из этого будет» «передает» право принятия решения на этаж ниже – первой системе. А одна из ее главных задач – поддержание оптимизма и бодрого расположения духа, собственно, именно поэтому она принимает решение со словами «прорвемся, и не такое бывало!». В общем – это хорошая демонстрация одной из важнейших черт русского народа, оформленная в стихи А. Пушкина: «Щелк щелку рознь. Да понадеялся поп на русский авось».

Обратите внимание, – этот оптимизм и «авось» ни на чем не основан. Он нужен для того, чтобы остановить постоянные мысли о пугающем будущем. Мы просто хотим верить в лучшее и поэтому сами убеждаем себя в том, что все будет хорошо. Согласитесь, что это гораздо лучше, в сравнении с тем, если бы мы верили и настраивались на негатив и пессимизм в будущем. Такое встречается в состоянии клинической депрессии, что не является нормой.

Вместе с тем иррациональный оптимизм способствует тому, что мы в меньшей степени стремимся влиять на конечный результат событий. Если мы верим, что все будет хорошо, и убедили себя в этом, то зачем тогда к чему-то стремиться и что-то делать? Как следствие – мотивация на достижения и изменения может снижаться. Среднестатистический человек действует более активно во избежание каких-либо проблем, чем для достижения результата еще лучшего, чем он себе представил. Нет, я, конечно же, не призываю вас стать пессимистом и начать печалиться по поводу и без. Но все же полезно знать, что как только ваш мозг говорит вам «все будет хорошо» просто потому, что ему не хочется обдумывать все возможные варианты развития ситуации, или эти варианты настолько негативные, что их не

хочется даже представлять, то нужно быть готовым, что конечный результат ситуации может быть совсем другой.

Удивительно, с каким профессионализмом мошенники используют нашу природную склонность к оптимизму и желание верить в хорошее и доброе. Большинство мошенников умело подстраиваются к нашим позитивным мыслям о будущем, превозносят его образ еще выше и непременно связывают с собой. А в ситуациях, когда нам кто-то описывает наше прекрасное будущее, мы теряем контроль и критику, с удовольствием витаем в облаках и лишь через какое-то время обнаруживаем обман.

Предлагаю вам сознательно поддерживать нужный для вас уровень пессимизма и оптимизма. Высокий уровень оптимизма способствует усилению прокрастинации и отвлекаемости внимания, а пессимизм, наоборот, усиливает мотивацию, но снижает эффективность действий. Трудоголики, кстати, в основном склонны к пессимизму, а «халявщики» – к оптимизму. Помните известную басню «Стрекоза и Муравей»? Стрекоза в этом произведении – образец героя с иррациональным оптимизмом и отклонением в позитивную сторону.

В реальной практике примером работы этого когнитивного искажения является неправильная оценка рисков при получении кредита. Если человек импульсивно берет кредит, то чаще всего он это делает под воздействием этого когнитивного искажения. Чтобы минимизировать его влияние, рекомендую мысленно после того, как вы скажете себе «Все будет хорошо», продолжить эту фразу словом «потому что», и после этого перечислить хотя бы несколько причин такого исхода событий.

Задание

Проанализируйте, насколько вы и ваши клиенты склонны к иррациональному оптимизму и как вы это можете использовать в целевой коммуникации с ними. Подумайте, как ваш товар или услуга может вселять в ваших клиентов веру в их лучшее будущее.

Упражнение

Выполняется в группе. Ведущий берет монетку и перед тем как ее бросить спрашивает у каждого участника упражнения: «Что с вашей точки зрения сейчас выпадет: орел или решка? Насколько вы в этом уверены?» Каждый участник высказывает свое мнение и оценивает степень уверенности в этом ответе (высокая, 50/50, низкая). Монетка подбрасывается, и выясняется жребий (например – «орел»). Далее ведущий просит повторить процедуру и еще раз высказать свои предположения о том, какой на этот раз выпадет жребий, и оценить свою уверенность в этом. При этом ведущий для себя отмечает, а потом говорит группе о разнице в степени уверенности выпадения определенного жребия у тех, кто в прошлый раз его отгадал («орел»): с большой долей вероятности их степень уверенности в правильном определении жребия повысится.

Глава 27. Ошибка выжившего

То, что мы знаем, для нас важнее того, что мы не знаем.

При принятии решений люди учитывают в основном известную им информацию, при этом пренебрегают неизвестными им, но существующими данными.

История изучения этого когнитивного искажения начинается со времен Второй мировой войны и связана с именем венгерского математика Абрахама Вальда, который помимо прочего исследовал теорию принятия решений и теорию вероятностей. Он с раннего детства проявлял математические способности, закончил математический факультет Венского университета и в 30-х годах иммигрировал в США от победившего в Австрии нацизма. Обустроившись в Нью-Йорке, он стал преподавать в Колумбийском университете различные математические дисциплины.

Однако в годы войны ему, по сути, пришлось возглавлять группу выдающихся математиков (прежде всего, специалистов в области

статистики), которые решали различные военные задачи. Эта группа называлась Группа статистических исследований, и занимались они поиском закономерностей, разработкой и применением статистических методов для военных нужд. Одна из решенных этой группой задач впоследствии стала называться «ошибкой выжившего».

Одной из наиболее актуальных задач американских военных во время войны было увеличение выживаемости бомбардировщиков. Сами военные, проанализировав как могли эту проблему, решили установить дополнительную броню на корпус самолетов. Но весь самолет броней не покроешь – он тогда станет настолько тяжелым, что либо вообще не взлетит, либо будет тратить слишком много топлива. Поэтому нужно было выбрать наиболее уязвимые места для установки дополнительной брони.

Военные осмотрели бомбардировщики, которые побывали под обстрелом и вернулись с вражеской территории. Они собрали данные о местах с наибольшими повреждениями: дыры от пуль чаще всего попадались вдоль крыльев, около хвостовой части и по центру нижней части корпуса. Проанализировав собранные данные, военные решили установить дополнительную броню там, где было больше пулевых отверстий.

Но А. Вальд, изучив собранные данные, сделал ровно противоположный вывод. Если самолет с такими повреждениями смог вернуться на аэродром, то они – несмертельные для него, и нужно защищать от пуль другие места. Не возвращавшиеся самолеты, скорее всего, получали повреждения в других местах. Вальд предложил разместить дополнительную броню в области бензобаков и двигателя, и доля возвращаемости самолетов увеличилась на 30 %.

Похожий пример в то время можно было встретить в любом военном госпитале. В любом военном госпитале было больше получивших ранение в ноги и руки, чем в грудь и живот. Но это не значит, что нужно тщательнее защищать конечности солдат. Причина в том, что раненные в туловище солдаты меньше выживают, а значит, просто реже попадают в госпиталь.

Как вы понимаете, «ошибка выжившего» важна не только для военных. Мы все с вами слышали много историй про путь к успеху того или иного известного человека. Об этих историях говорят со сцены известные тренеры, пишут биографические книги писатели.

Однако следование советам успешных бизнесменов не всегда продуктивно. Потому что их провалы, как правило, остаются за кадром. О неуспешных проектах и делах никто не рассказывает, и часто они остаются в «слепой зоне», о которой нет собранной информации и статистики.

Например, многие знают, какого потрясающего успеха добился Билл Гейтс. В Интернете можно без труда найти информацию о том, что в молодости он так и не окончил свое образование и, поскольку уже в то время много времени уделял бизнесу, был отчислен со второго курса Гарварда. Его пример приводят, когда говорят, что образование для успеха не имеет значения – важно просто все время быть вовлеченным в свое дело и рано или поздно к тебе придет успех. Однако мало кто к этому примеру добавляет то, что Б. Гейтс вырос в очень образованной и довольно известной семье и окончил одну из лучших школ Америки. Его отец был президентом Американской ассоциации адвокатов и членом торговой палаты Сиэтла. Мать была первой женщиной-членом совета директоров четырех крупных компаний в США. Она, кстати, работала вместе с исполнительным директором IBM, куда по «счастливой случайности» Билл попал на практику. Прадед Билла Гейтса был мэром Сиэтла, а дед – вице-президентом Национального банка США. Сам Гейтс в своих интервью подтверждает, что связи его семьи сильно помогли ему, особенно на начальных этапах построения бизнеса.

Более наглядно критерий оценки успешности или провала можно увидеть в простой таблице Скотта Лилиенфельда, состоящей всего из четырех позиций. Как правило, по жизни мы обращаем внимание лишь на столбик «достиг успеха», полностью игнорируя вторую половину таблицы.

	Достиг успеха	Не достиг успеха
Имеет качество «А»	1	2
Не имеет качества «А»	3	4

Ошибка выжившего в интерпретации Даниела Канемана соотносится с ошибкой планирования[20]. В своей книге «Думай медленно… Решай быстро» Д. Канеман пишет о том, что предприниматели склонны принимать необдуманные решения и совершать просчеты, будучи настроенными излишне оптимистично, при этом пренебрегая анализом действий конкурентов. Оптимизм, как отмечает автор, в целом положительное качество, однако порой он ведет к рискам, которых не было бы, будь все просчитано и проанализировано заранее.

Лично мне представляется важным еще один элемент ошибки выжившего, на который многие не обращают внимания. И связан он с самим названием этого когнитивного искажения. Дело в том, что у большинства из нас есть определенная тенденция переоценивать собственную стрессоустойчивость, особенно после того, как мы перенесем значимый стресс. Когда мы говорим: «после такого нам уже ничего не страшно», мы и совершаем такую ошибку. Представьте, что случилось какое-то происшествие или просто какое-то значительное негативное событие. Мы его пережили, восстановились и теперь думаем, что с нашим новым опытом нам и море по колено. В этот момент у нас формируется иллюзорное восприятие собственной устойчивости и силы. Но когда приходит новое испытание, все начинается по-новому: стресс – восстановление – иллюзия стрессоустойчивости. Потому что перенесенный интенсивный стресс не гарантирует вам того, что вы хорошо перенесете очередной стресс.

В частности, статистически доказано, что после изнурительных игр, побед и тяжело достигнутого чемпионства футбольную команду чаще всего ждет спад. Кстати, это тоже хорошая метафора ошибки выжившего: футбольная команда после выигранного изнуряющего и ответственного финала значимого кубка начинает считать, что теперь они чемпионы и после такого им уже ничего не страшно. И чаще всего в следующем сезоне они проигрывают кубок.

Интенсивная стрессовая нагрузка часто не закаляет нас, а наоборот, ослабляет. Народная мудрость, которая говорит «все, что не убивает нас, делает нас сильнее», на самом деле ошибается. Не все. Интенсивные стрессы снижают стрессоустойчивость и возможность адаптироваться. После аврала или интенсивного стресса на работе ждите спад эффективности: команда после аврала будет какое-то время

восстанавливаться после стресса, а не выйдет на пик результативности. А если стрессы идут один за другим, то второй стресс уже точно не будет хорошо перенесен и принесет проблемы с показателями результата.

Стрессы, конечно же, нужны, но они не должны быть постоянными и интенсивными. Он должен слегка выталкивать из зоны комфорта, способствуя ее расширению. Но хронический или чрезмерно интенсивный стресс только вредит и совершенно не делает нас сильнее. Поэтому обязательно отдыхайте после интенсивных стрессовых нагрузок и относитесь к такому отдыху осознанно и продуманно.

Задание

Используйте таблицу Скотта Лилиенфельда для анализа ситуаций, по которым вам нужно принять решение. Рассматривайте события не только с точки зрения ее левой колонки, но и проанализируйте причины успеха и неудачи исходя из правой колонки.

Упражнение

Попросите группу поработать с таблицей С. Лилиенфельда. Задача каждого будет определить, какие три личностных качества (или просто – составляющих) наиболее важны в его основной деятельности. Далее необходимо заполнить таблицу по каждому качеству, проанализировать их и провести групповую дискуссию по результатам их заполнения.

Глава 28. Иллюзия стабильного будущего

Почему наши представления о своем будущем всегда неверны?

Большинство людей считает, что они сильно менялись в прошлом, но мало изменятся в будущем. Впрочем, так же, как и их предпочтения.

Люди считают свое прошлое довольно насыщенным, разнообразным и интересным, особенно по сравнению с настоящим и предполагаемым будущим. Большинство людей считают, что те приоритеты, ценности, личностные качества, которые у них есть сейчас, – есть результат их индивидуального опыта, но в дальнейшем все это мало изменится, поскольку они наконец пришли к относительно стабильному состоянию.

Это связано с тем, что мы не замечаем, как меняемся мы сами и наши убеждения и ценности. А они меняются, и довольно интенсивно. Однако для того, чтобы замечать эти изменения, нам нужно их хорошо осознавать либо иметь их составленный список, куда бы мы могли посмотреть и что-то вычеркнуть или записать что-то новое. А это все-таки характерно для меньшинства людей, поскольку такая

осознанность довольно трудоемка. Для того чтобы наш мозг и мы сами осознали свои ценности и жили, реализуя их, нам нужно достаточно интенсивно поработать над собой, осознать их и реализовывать в повседневной деятельности. К тому же анализировать прошлое гораздо легче, чем думать о будущем. Поэтому мы любим поностальгировать и вспомнить Советский Союз, потом лихие 90-е, начало двухтысячных и эти воспоминания доставляют нам больше удовольствия, чем непонятное и тревожное будущее. Но это приводит к тому, что большинство людей видит свое будущее достаточно однообразно и слишком похожим на сегодняшний день.

Психологи говорят, что будущее появляется тогда, когда о нем начинают задумываться и определять, каким оно должно быть. При этом наша первая система мышления делает все, чтобы мы жили только сегодняшним днем, не задумываясь, что будет завтра. Большинство психотехник, направляющих на успех и достижения, начинаются именно с осознанного формирования образа желаемого будущего или цели, поскольку без этого наш эмоциональный мозг, следуя эффекту Делмора[21], будет избегать мыслей о будущем и оно в конце концов сведется к тому, чтобы «ночь простоять и день продержаться». Наш мозг – это отличный инструмент для прогнозирования ближайших событий и поведения, но предсказания касательно среднесрочной и долгосрочной перспективы ему даются очень плохо, и поэтому он избегает их делать и вообще думать на эту тему.

Люди, которые хотят принципиальных изменений в своей жизни, должны подумать над этим когнитивным искажением, поскольку во многом именно оно ответственно за стабилизацию нашей картины мира и нежелание каких-либо значительных изменений в жизни. Известно, что общий сценарий нашей жизни во многом определяется нашим мышлением и понятием того, что мы считаем нормальным, правильным и важным. Наш неосознаваемый локус внимания в сторону прошлого и настоящего значительно влияет на то, каким мы будем видеть будущее. Причем прошлое и настоящее наш мозг «берет» за норму и следит, чтобы будущее принципиально из этой нормы не выходило.

Тем не менее, мы, конечно же, меняемся, но это происходит настолько плавно, что мы это не отмечаем: нашему мозгу больше

нравятся постепенные изменения в стиле мышления, а не резкие. Резкие изменения – это стресс, а к плавным можно успеть приспособиться и адаптироваться. Поэтому мы часто избегаем значительных поворотов в своей личной истории и сторонимся больших перемен в своих отношениях, профессии, привычках, видении мира. И при этом, выбирая стабильность, мы часто упускаем шанс на улучшения, которые могут нести за собой изменения. Такой подход мешает нам быстро адаптироваться и активно меняться под новые требования среды, уменьшает нашу ментальную и поведенческую гибкость.

В 2020 году появилось важное исследование, подтверждающее, что личность людей интенсивно меняется даже несмотря на то, что это происходит незаметно. Анализ данных 14 многолетних исследований по модели «Большой пятерки» с общей выборкой более 60 тысяч человек группой исследователей из 27 человек показывает, что личность весьма изменчива. В каждом исследовании «Большая пятерка» была измерена как минимум 3 раза для каждого участника. К «Большой пятерке» относят 5 важных качеств, таких как: экстраверсия, доброжелательность, невротизм, открытость и добросовестность.

Команда исследователей нашла доказательства некоторых закономерностей в изменении всех черт, кроме доброжелательности.

В случае с экстраверсией и добросовестностью наблюдается довольно устойчивый спад с возрастом. В плане добросовестности это снижение особенно очевидно среди участников, которым было более 60 лет, когда они впервые проходили личностный тест. Авторы отмечают, что этот вывод согласуется с несколькими теориями об изменении личности с возрастом, включая идею о том, что людям младшего и среднего возраста выгодно проявлять просоциальные черты, такие как экстраверсия и добросовестность, но в более старшем возрасте социальные требования снижаются, и с этими чертами происходит то же самое. По данным анализа, открытость, еще одна просоциальная черта, была стабильной в зрелом возрасте, а в старшем – снижалась.

С невротизмом динамика другая – U-образная. В целом данные свидетельствуют о том, что невротизм снижается в течение большей части взрослой жизни, а затем снова увеличивается в более старшем

возрасте. Также было выявлено, что со временем большинство личностных черт радикализируются.

Почти все выборки также выявили индивидуальные различия в изменениях для всех пяти личностных качеств – поэтому, хотя были найдены общие тенденции, не все изменения в каждой выборке происходили с одинаковой скоростью или даже в одинаковом направлении.

Такие изменения происходят не только с нами, но и с нашими клиентами. Нередко они думают, что они наконец нашли для себя тот или иной бренд и теперь навсегда останутся с ним. Искали, искали, перепробовали всех и все и нашли. Когда клиенты довольны предоставленным им товаром или услугой, они говорят, что теперь их пристрастия очевидны – это только что купленный товар. Однако пройдет какое-то время, и они будут говорить так же о совсем другом товаре, например – вашего конкурента. Они просто не заметят, как меняются их интересы и потребности, и если вы не будете успевать за этими незаметными для них изменениями, то они переключатся на конкурентов.

Всегда интересуйтесь и отслеживайте путь, по которому ваши клиенты вас находят. Помимо бизнеса это еще и интересно тем, насколько незаметно меняются их приоритеты и запросы. И даже если они говорят, что эти приоритеты не изменятся, – не верьте. Как говорится, – все течет, все меняется. Сегодня нравится одно, а завтра, вполне вероятно, – другое. Найдите у клиента опыт того, как в прошлом он менял свои предпочтения, и выясните, почему это происходило. После этого вы можете связать содержание его ответа с вашими услугами либо в случае необходимости – с деятельностью конкурентов.

Задание

Распишите для себя, как с вашей текущей точки зрения вы будете относиться к наиболее актуальным на сегодняшний день для вас ситуациям и событиям в вашей жизни. Посмотрите ваши записи через месяц и отметьте, изменилось ли ваше мнение и отношение к этим ситуациям.

Упражнение

Вспомните какую-либо неприятную ситуацию, которая происходила с вами в прошлом: в детском саду, в школе, в институте или несколько лет назад. Например, это может быть ситуация, в которой вы на кого-то обиделись, или наоборот, обрадовались чему-либо. После этого подумайте, как бы вы вели себя в этой ситуации сейчас, исходя из текущей картины мира.

Глава 29. Эффект известной жертвы или героя

Почему нас больше волнует судьба конкретного человека, чем компании?

Люди имеют тенденцию сильнее реагировать на несчастье или успех одного конкретного идентифицированного человека, чем незнакомой группы лиц.

Большинство из нас нуждаются в персонификации событий и новостей. Если человек слышит новости о неблизкой для него группе людей (таксисты, экономисты, врачи, шахтеры и пр.), то он будет менее интенсивно реагировать на них, чем если эта новость касается его соседа, конкретного человека со своей личностью и историей. Сценаристы используют это когнитивное искажение, показывая в фильмах, как, например, на фоне общего сюжета и большого

количества второстепенных ролей и участников событий разыгрывается история одного, максимум двух главных героев. При этом, если герою предстоит пройти ряд испытаний и опасностей, зрители всегда ему сочувствуют и сопереживают, несмотря на то, что в это же время подобные испытания могут проходить второстепенные герои и целые массы людей (армии, народы и пр.). Но мы наблюдаем именно за судьбой конкретного героя, а не за чьей-либо другой. Для нас страдания конкретного героя фильма ценятся гораздо выше, чем страдания армий и групп. Поэтому неслучайно лучшие фильмы акцентируют внимание на судьбе (успехе или несчастьях) конкретных героев, а не большого количества людей.

Безличные истории и успех люди ценят меньше, чем персональные: мы всегда хотим знать своего героя и приписать ему дополнительные позитивные характеристики. При этом групповые достижения ценятся меньше персональных, потому что их чаще воспринимают как результат везения или просто случайность.

На моей памяти самым масштабным и ярким примером этого когнитивного искажения является история Гилада Шалита – капрала израильской армии, который был похищен 18 октября 2011 года террористической группировкой ХАМАС. Он долго удерживался в плену но в итоге через 5 лет был обменян соотечественниками на 1027 боевиков группировки ХАМАС. После этого большинство израильтян были счастливы и ликовали. Хотя любая человеческая жизнь бесценна, эта история является показательным примером того, как на одной чаше весов может находиться жизнь одного конкретного человека – Гилада Шалита, а на другой – 1027 преступников, многие из которых были осуждены за терроризм и убийства. При этом социологические опросы показывали, что около 70 % израильтян одобряли эту сделку. Удивительно, но ее поддерживали даже многие родственники погибших в результате терактов.

Похожая история произошла в России летом 2019 года с журналистом Иваном Голуновым, которого арестовали по подозрению в хранении и распространении наркотических веществ. Вскоре оказалось, что наркотики, которые были найдены при нем при досмотре, ему подкинули. Как только об этом узнала общественность, в медиапространстве был запущена беспрецедентная для российской новейшей истории поддержка конкретного журналиста, попавшего в

беду. Через некоторое время его выпустили из СИЗО, уголовное дело закрыли и даже возбудили другое дело против офицеров полиции, которые предположительно подбросили ему наркотические вещества. Крупнейшие российские газеты и медиа вышли с заголовками «Я/МЫ Иван Голунов». Удивительно, но в то же самое время в других СИЗО сидели еще 4 журналиста, которых также незаконно обвиняли в хранении и распространении наркотиков. Но они так и остались без внимания общественности, они были просто журналистами без имени. А значит, для большинства людей – их истории можно не запоминать и на них можно не реагировать. Но это такие же люди, как и Иван Голунов.

Мы не будем спорить со Львом Толстым, который утверждал, что историю творят человеческие массы. Может быть, так и есть, но легенды и баллады пишут про конкретных героев и людей, а не про народы в целом. История всегда связана с победителем или проигравшим, а это – конкретный человек.

Доказано, что люди в социальных сетях с большей охотой ставят лайки какому-то конкретному человеку, а не той или иной организации. Илон Маск всегда будет получать больше «лайков», чем компания «Тесла», а Криштиано Роналду больше, чем «Ювентус».

Если организация что-то разработала и выпустила на рынок и при этом достигла определенного успеха, то это будет расценивается как групповое достижение, потому что не с кем конкретно связать успех или провал. Люди хотят знать имя человека, на которого можно возложить ответственность как за успех, так и за неудачу. Это особенно важно в случае неудачи: люди ищут некого козла отпущения, которого можно порицать и осудить за провал и тем самым сохранить групповую самооценку, сплоченность и настрой.

В рекламе также всегда используется личностный подход: довольно мало рекламы, в которой тот или иной продукт рекламируют широкие массы и группы людей. Чаще всего это какой-либо известный или привлекательный человек: с одним человеком проще идентифицироваться и определить его основные жизненные установки, а значит – понять. Именно поэтому личностные истории всегда находят гораздо больший отклик у аудитории, чем рассказы из области скучной статистики и цифр, с которыми аудитории

невозможно идентифицироваться, а значит, применить к собственному опыту.

В современном бизнесе «эффект известной жертвы или героя» символизирует понятие личного бренда. Сейчас этой теме уделяют большое внимание и считается, что личный бренд – это то, что отличает известных специалистов своего дела от обычных. При этом пока нет проверенных экспериментальных данных того, что известность бренда влияет на выраженность данного когнитивного искажения.

Обратите внимание на то, чтобы новости вашей организации всегда были персонализированными и о ком-то конкретно. Если бизнес-сообщение или новость невозможно применить к конкретному «Ивану Ивановичу», то она будет работать слабо. По сути, знание этого когнитивного искажения должно подтолкнуть каждого из нас к развитию личного бренда. Именно по нему запоминают нас и нашу организацию.

Задание

1. Найдите героев и личностей, на которые ориентируется ваша целевая аудитория, и создайте их список. В дальнейшем, при контактах со своей целевой аудиторией, приводите в пример этих героев и их отношение к вашему товару или услуге.

2. Найдите у вашей аудитории людей, персонажей и события, к которым они относятся как к «козлу отпущения». В дальнейшем при общении со своей аудиторией все плохие новости рассказывайте в относительной взаимосвязи с этими факторами. Это позволит вам лучше подстроиться к картине мира клиента и минимизировать его негатив.

3. Создайте план по развитию личного бренда и следуйте ему.

Упражнение

Выполняется в группе от 6 человек, к которой присоединяется еще один участник, которого потом в дальнейшем будут расспрашивать об упражнении. Этот участник до упражнения не должен знать никого из группы. Задача участников – не знакомясь друг с другом, общаться

между собой на повседневные темы в течение 10 минут, при этом только к одному из участников группы обращаются по имени. Через 10 минут ведущий упражнения просит присоединившегося к группе участника рассказать, кого из группы он больше и лучше запомнил. Скорее всего, это будет тот участник, которого называли по имени.

Глава 30. Принцип контраста

Почему мы ищем похожее, а выбираем отличия?

Люди подсознательно фокусируются на вещах, которые выделяются на фоне остальных.

Законы восприятия заставляют нас больше обращать внимание на фигуры, предметы, темы и события, которые выделяются на окружающем фоне. Такие предметы или темы автоматически воспринимаются нами как более значимые и ценные.

Хотим мы того или не нет, но наш мозг автоматически и постоянно сканирует окружающую действительность на «нормальность». Где бы мы ни находились, у нас в большинстве случаев есть понятие нормы для этого контекста. Да, это норма всегда субъективна и индивидуальна, но она всегда есть. Все, что выходит за рамки этой нормы, – привлекает наше внимание и, в зависимости от наших интересов, получает позитивную или негативную оценку. Наиболее важный момент здесь заключается в том, что мы не можем не обратить

внимание на «не норму», а вот «норма» довольно быстро теряет привлекательность и интерес.

Эффект контраста работает не только в визуальной модальности, хотя в ней он наиболее заметен и очевиден. Например, вы всегда посмотрите на рекламный билборд, который принципиально отличается от окружающего визуального фона. Более того, такая реклама с большей вероятностью запомнится. Это же относится к аудиальному и голосовому сообщению. Кинестетические или телесные контрасты оказывают на нас еще большее влияние, но меньше осознаются. Нет, это не значит, что мы ориентированы только на острые ощущения, хотя есть и такие любители. Телесные контрасты во многом определяют наше отношение к здоровью: например, когда у нас что-то болит, это является контрастом по отношению к норме – здоровью. Нам трудно определять незначительные телесные контрасты – наша психика и тело в основном ориентированы на то, чтобы замечать большие контрасты. В частности, если у нас по субъективной оценке болит зуб на 5 баллов из 10 возможных, то мы не особо заметим и не оценим, если интенсивность этой боли уменьшится до 4 баллов. Конечно, – это приятно, но незначительно. А вот если интенсивность этой боли спадет до 1 балла или вообще исчезнет – то это уже событие. Этот же принцип работает и в фитнес-залах: мы не замечаем, как наше тело меняется от тренировки к тренировке – мы хотим, чтобы эти изменения наступили сразу, одномоментно.

Все, что дает особые, контрастные ощущения, порой ценится человеком гораздо больше спокойствия и стабильности, притягивает к себе интерес и внимание. За фразами «Он не такой, как все» или «Она не такая, как все» стоит очень многое. Эти фразы имеют большое количество следствий в наших личных отношениях. Но причина у них одна – принцип контраста. Интуитивно мы понимаем, что все, что отличается от среднего (особенно в лучшую сторону), является редким и дефицитным, а значит, мы это больше ценим и хотим получить. Вообще стремление «не быть как все» многое определяет в жизни большого числа людей. Это стремление – тоже из разряда эффекта контраста.

По моим наблюдениям и по немасштабным исследованиям Джона Фрайтона из Принстонского университета, довольно часто мы бытовые, простые решения принимаем исходя из стремления к

среднему и предпочтению знакомого[22], а вот многие стратегические и долгосрочные решения – исходя из принципа контраста. Однако исследования, которые говорят в пользу этого, имеют малую выборку респондентов и нуждаются в перепроверке. И все же расхожее мнение о том, что мозг обожает сходства, но учится на различиях, в практическом смысле вполне правильно.

Тем не менее важно проанализировать собственный стиль принятия решений. В каких случаях вы сами подсознательно концентрируетесь и выбираете то, что существенно отличается от всего остального? Поступаете ли вы только из принципа так, чтобы быть непохожим на остальных? В каких ситуациях и контекстах?

Одним из важных подвидов эффекта контраста является так называемый **эффект сравнительного знания**. Суть его заключается в том, что все в этом мире относительно и мы понимаем какой бы то ни было феномен (например – что такое «хорошо») только в сравнении с каким-то другим феноменом (например, с пониманием того, что такое «плохо»). При этом очень важно, что с чем сравнивать: неудачу с успехом или меньший успех с большим. Стиль такого сравнения также определяет очень многое. Люди, которые сравнивают неудачу с успехом, используют большие контрасты для формирования своих выводов и поведения. Другие же, которые сравнивают меньший успех с большим, склонны к более постепенным, эволюционным изменениям и плавному росту. В рекламе и маркетинге такие манипуляции используются для лучшей подстройки к целевой аудитории. Например, фразы «теперь на 15 % больше» и «теперь в новой удобной упаковке» нацеливают рекламное сообщение на совершенно две разных аудитории.

Задание

Подумайте, чем вы принципиально отличаетесь от всех остальных представителей в вашей основной деятельности? Проанализируйте, что ваши клиенты считают «фоном». Подумайте, чем вы от него отличаетесь, и используйте этот контраст в коммуникации со своими клиентами. По сути, понятный контраст и есть некое уникальное торговое предложение, которым вы запоминаетесь на рынке.

Упражнение

Зайдите в новый для вас супермаркет и найдите в нем полку, на которой размещены однотипные товары. Это может быть, например, полка с вином. Спокойно пройдите вдоль полки, рассматривая товар. Через минуту постарайтесь вспомнить как можно больше из увиденного. Скорее всего, вы вспомните то, что существенно отличается на этой полке от всего остального.

Глава 31. Эффект ответной благодарности

Или Почему мы все стремимся к взаимности?

Суть эффекта ответной благодарности заключается в том, что получив подарок, люди испытывают интуитивное, подсознательное желание подарить что-то в ответ.

В популярной литературе по психологии этот эффект известен как «правило взаимного обмена» и о нем довольно подробно в своих книгах рассказывает Роберт Чалдини. Это правило гласит, что получение подарка сопровождает появление обязательства того, что нужно постараться возвратить другому человеку то, что он дал нам.

Правило взаимного обмена и сопровождающее его чувство признательности широко распространены в человеческой культуре. Считается, что нет такого общества людей, в котором не существовало бы такого правила. Оно эволюционно поддерживается потому, что ориентация на будущее, присутствующая в чувстве признательности, очень важна для возникновения социального прогресса. Обществу

выгодно, чтобы один человек мог бы дать другому человеку нечто (пищу, ресурсы, заботу), веря в то, что в будущем это окупится.

Социум пристально поддерживает это правило и используя позитивное и негативное подкрепление, заставляет нас его придерживаться. Поскольку существует повсеместное отвращение к тем, кто только берет и не пытается дать что-то взамен, люди, не осознавая это, часто даже готовы пойти на убытки, чтобы не оказаться в социальном отторжении. Но при этом существует большое количество уловок, с помощью которых мошенники, да и просто маркетологи, извлекают выгоду из этого чувства признательности и благодарности.

Когда нам делают что-то доброе, мы тоже хотим отблагодарить той же монетой, тоже добром – «за добро плачу добром». Во многом именно на этом фундаменте держится любое социальное образование и коллектив. Мы все, хотя бы немного, являемся альтруистами: если мы что-то получаем, то считаем необходимым что-то отдать. Множество пословиц гласит нам об этом: «сколько взял, столько отдал», «нельзя только брать, нужно и отдавать». Все это является примерами этого когнитивного искажения.

Р. Чалдини приводит описания нескольких экспериментов, подтверждающих работу эффекта ответной благодарности. В частности – эксперимент профессора Д. Ригана из Корнельского университета. Участник эксперимента по «художественной оценке» произведений оценивал вместе с другим испытуемым качество некоторых картин. Однако второй оценщик – назовем его Джо – только изображал из себя испытуемого, а на самом деле был помощником доктора Ригана. Этот эксперимент проводился в двух вариантах. В одном случае Джо оказывал небольшую услугу настоящему испытуемому, о которой тот не просил. Во время короткого перерыва он на пару минут покидал комнату и возвращался с двумя бутылками воды, и при этом говорил: «Я спросил профессора, могу ли я купить воды, и он разрешил, поэтому я купил одну бутылку себе и для вас тоже».

В другом случае Джо не оказывал испытуемому никаких услуг. Он просто возвращался после двухминутного перерыва с пустыми руками. Во всем остальном Джо вел себя одинаково.

Позже, после оценки всех картин и ухода экспериментатора, Джо просил испытуемого оказать услугу ему. Он говорил, что продает лотерейные билеты, в которых разыгрывался автомобиль, и что, если он продаст много билетов, то сможет выиграть премию в 50 долларов. Джо просил купить испытуемого несколько лотерейных билетов по 25 центов за штуку: «Любое количество, чем больше, тем лучше». Понятно, что Джо продавал больше билетов тем испытуемым, которым покупал бутылку воды. При этом бутылка воды стоила те же самые 25 центов, а лотерейных билетов он продавал на сумму, превышающую доллар.

Похоже поступают и кришнаиты, когда на улицах Москвы подходят к прохожим и для начала дарят им «от чистого сердца» цветок, и только потом предлагают им приобрести свои религиозные книги.

В зависимости от культуры «стратегия Джо» может приносить манипуляциям большие или меньшие дивиденды. Например, в японской культуре принято в ответ дарить подарок гораздо дороже, чем подарили тебе. А в европейском и американском деловом этикете не принято принимать незаслуженные подарки и услуги: даже в ресторане каждый платит сам за себя.

Любой бесплатный тест-драйв, бесплатная консультация, демоверсия продукта является подарком, который маркетологи разыгрывают не только для того, чтобы мы поближе познакомились с товаром, но и чтобы у нас сформировалось ответное желание подарить взамен, хотя бы свои эмоции, интерес и уделить время продавцу, магазину или бренду. В ответ на эту благодарность мы продаем свою лояльность, внимание, деньги, желание. При этом важно, чтобы этот подарок не был банальным. Эффект ответной благодарности мы наблюдаем сегодня везде, он становится обыденным, потому что в любом магазине нас ждут бесплатные пробники, в автосалоне – бесплатный тест-драйв автомобиля. Мы перестаем воспринимать эти подарки всерьез, поэтому подарок, который вы дарите клиенту, должен быть достаточно существенным. Ненужный подарок клиент не будет воспринимать и может даже обидеться на него.

Подумайте о нескольких подарках, которые вы можете предложить своим клиентам совершенно бесплатно с намеком на то, что вы ждете от них ответной лояльности, подарок в виде их внимания, интереса или покупок. Очень полезно, чтобы это был подарок не только на

первой встрече, но и на второй и третьей. А вот на четвертой подарки уже должны получать вы.

Одним из подвидов правила ответной благодарности является правило взаимных уступок. Оно заключается в подсознательном желании идти на уступку по отношению к уступившему вам. В переговорах это используется весьма часто. Партнер ко переговорам изначально существенно завышает свои первые условия сотрудничества или требования и в ходе переговоров соглашается на определенные уступки, которые способствуют появлению уступок у другой стороны. В итоге для него переговоры все равно останутся более выгодными по сравнению с оппонентом, поскольку его первоначальные требования были специально завышены.

При этом не надо забывать, что есть довольно много людей, которые осознанно ждут от вас уступок в обмен на их осознанные манипуляции. Манипуляторы специально создают такие отношения, в которых люди бы им были чем-то обязаны, но сами они не реагируют ответной благодарностью на хорошие поступки по отношению к ним. То есть они их требуют, но не испытывают сами. Манипуляторам выгодно поддерживать такие отношения как можно дольше, но их партнеры по коммуникации в этом не заинтересованы. Однако бывает довольно трудно выйти из таких отношений, поскольку социум и воспитание их прочно закрепляют.

Не реже встречаются разочарования, связанные с тем, что человек не оправдывает ваши ожидания на ответную благодарность: например, вы когда-то сделали для человека что-то важное и нужное для него, при этом рассчитывая на некоторую ответную благодарность в будущем, которая впоследствии не оправдывается. Это довольно часто бывает в бизнес-практике, в которой нередко неформализованные отношения и услуги могут не учитываться при распределении ресурсов.

Задание

В какой-либо незначимой для вас коммуникации с малознакомым для вас человеком попробуйте применить эффект ответной благодарности, без запроса оказав ему услугу или вручив подарок. Наблюдайте за поведением партнера по общению и отметьте, были ли

в его поведении стремления чем-либо отблагодарить вас.

Упражнение

Окажите незначительную услугу своему партнеру по коммуникации без его запроса (например, предложите ему стакан кофе) и сразу после этого попросите его оказать определенную услугу вам. Отметьте его реакцию и уровень стремления вам помочь. В другой коммуникации сразу попросите своего партнера об услуге. Отметьте и оцените его стремление вам помочь.

Глава 32. Предвзятость подтверждения

Или Как мы убеждаем себя в том, что мы всегда правы

Люди склонны искать и интерпретировать информацию таким образом, чтобы она подтверждала их исходное мнение.

Это когнитивное искажение считается одним из наиболее значимых и интересных по своему комплексу влияний, причем это влияние мы совершенно не осознаем. Все эффекты, которые формируются предвзятостью подтверждения, можно условно разделить на 3 группы.

Первая – **предвзятый поиск информации**. Прежде чем искать какую-либо информацию, люди подсознательно определяются с приоритетами ее поиска. В этих приоритетах, конечно же, одним из главных параметров является предпочтение знакомого[23]. Это заставляет нас искать информацию, подтверждающую наиболее знакомую для нас точку зрения: а то, что мы лучше всего знаем, мы считаем своим.

При этом удивительно, но сама формулировка вопроса, на основании которого мы ищем информацию из всей доступной, может

чувствительно сказаться на том, что мы найдем. Например, вопрос «Насколько вы доверяете Ивану Ивановичу?» будет актуализировать поиск информации о доверии, а вопрос «Насколько вы не доверяете Ивану Ивановичу?» – информацию о недоверии. Первый вопрос будет вызывать больше удовлетворенности и лучшее отношение по сравнению со вторым.

Последние исследования подтверждают, что более компетентные люди с большей готовностью ищут информацию, которая противоречит их личному мнению. Неуверенные и некомпетентные люди поступают наоборот: они практически неспособны искать противоречия в собственных взглядах и предпочитают информацию, поддерживающую исключительную истинность их собственного мнения и опыта.

Среди тех, кто склонен к предвзятому поиску информации, чемпионство принадлежит конспирологам: среди большого количества разнородной информации они умудряются находить только ту, которая подтверждает их уже сформированную теорию заговора. При этом любая информация, опровергающая эти теории, совершенно не рассматривается и не является для них значимой. Как вы знаете, таких теорий уже превеликое множество – от масонского заговора и рептилоидов до плоской земли и всемирного еврейского правительства.

Второй аспект предвзятости подтверждения – **предвзятая интерпретация**. Одну и ту же информацию два человека с противоположными точками зрения будут интерпретировать по-разному. Классические примеры предвзятой интерпретации информации показывает нам трейдинг. Два трейдера, имеющие противоположные точки зрения на рост или падение цены на акции, будут трактовать информацию как подтверждение своего видения. Одна и та же информация одного трейдера будет убеждать продавать, а другая – покупать акции.

Если же человек получает информацию одновременно двух противоположных мнений, то та информация, которая противоречит его точке зрения, будет восприниматься им как менее достоверная и честная. Человек вообще не склонен менять свое мнение при получении информации, противоречащей его убеждениям: гораздо

удобнее обесценить эту информацию и закрыться от нее, чем действительно менять свой образ мыслей.

Вспомните себя в каком-нибудь споре, когда вы в чем-то были не согласны со своим оппонентом по переговорам или по коммуникации. Его аргументы вы не воспринимали всерьез, вы считали, что он неправильно думает и у него неправильная, однобокая информация. При этом относительно вас он считал точно так же.

Согласитесь, достаточно некомфортно и неприятно слышать и понимать, что вы неправы. И напротив, – когда мы находим подтверждение своим мыслям, становится приятно. Стремление нашей первой системы мышления постоянно получать удовольствие в этом случае проявляется в формировании еще большего критического восприятия противоположной точки зрения и снижении критики к собственному мнению.

По сути, наша первая система мышления чем-то похожа на алгоритм в Youtube, который показывает нам такие видео, которые похожи на те, что мы либо уже смотрели, либо лайкали. Алгоритм сервиса запоминает наши предпочтения и подсовывает нам видео под наши интересы, которые только укрепляются после просмотра этих видео. И круг замыкается. Но чем дольше наш мозг будет действовать как алгоритм Youtube, тем меньше мы будем учиться чему-то новому и тем больше наша картина мира будет стабилизироваться и прекратит расширяться.

В целом люди, выслушивая информацию, которая не согласуется с их собственными убеждениями и видением ситуации, требуют гораздо более существенные доказательства по сравнению со стандартом «истинности» для идей, которых они придерживаются сами. Иными словами, для тех идей, которые нам нравятся, мы спрашиваем: «Могу ли я этому верить?», а для тех, которые не нравятся, – «Вынужден ли я этому верить?».

Третий аспект – предвзятость памяти: люди, стремящиеся доказать свою точку зрения, будут вспоминать и использовать доказательства в свою пользу. Даже если люди собирают и интерпретируют информацию нейтральным образом, они все равно могут ее помнить выборочно для усиления своих ожиданий. Этот эффект называется «селективным воспоминанием». Он также был многократно

экспериментально доказан несколькими независимыми исследователями.

Впервые экспериментальный интерес к этому феномену возник в самом начале 70-х годов. Исследователи Марк Снайдер и Нэнси Кэнтор в ходе своего эксперимента предоставили участникам подробное описание из жизни девушки по имени Джейн, а затем – разделив добровольцев на две группы – попросили их предъявить доводы в пользу и против того, чтобы девушку взяли на работу библиотекарем или риелтором. Те участники, которым необходимо было «устроить» Джейн в библиотеку, отмечали, что девушка – тихий интроверт, а те, кому необходимо было сделать Джейн успешным риелтором, чаще отмечали те качества, которые показывают ее общительным экстравертом. В целом из описания девушки можно было подумать о ней как об интроверте, так и об экстраверте. Но участники групп не вспоминали противоположную, не устраивающую их информацию.

Довольно часто этим когнитивным искажением страдают менеджеры и руководители. Некоторые из них любят общаться только с теми подчиненными, которые подтверждают их точку зрения с «соглашателями». Ситуации, когда менеджер слушает только те мнения, которые он лично разделяет, быстро приводят к деградации компании.

Есть история о том, что Стив Джобс говорил: «Я беру специалистов не для того, чтобы они подтверждали мою точку зрения, а для того, чтобы они со мной спорили и доказывали, что правы они, а не я». Возможно, что это лишь миф, и Стив Джобс этого не говорил. Но эта идея очень правильная.

Предвзятость подтверждения возникает в том числе и тогда, когда мы о ком-либо составляем свою точку зрения и формируем к нему свое отношение. А потом просто переподтверждаем эти мысли. По статистике в большинстве случаев мы доверяем и подтверждаем свое первое впечатление. Наш мозг достаточно ленив, чтобы пересматривать и опровергать уже сложившееся мнение. Он скорее действует, как ленивый менеджер крупной компании, которому на подпись приносят большое количество документов, и он подписывает их, не особо разбираясь в деталях, но примерно понимая их суть.

Само по себе когнитивное искажение предвзятость подтверждения рождает несколько интересных феноменов.

Один из них – **феномен поляризации мнений.** Он заключается в том, что когда люди с крайне противоположными взглядами дискутируют на спорную тему, их взгляды, скорее всего, разойдутся еще сильнее. Чаще всего такие дискуссии не отличаются большим уважением партнеров по коммуникации друг к другу и часто проходят неконструктивно. Эти отношения у каждой стороны формируют стремление к взаимной отстройке и непониманию, что только укрепляет негативное отношение к противоположному мнению и лично к партнеру. Это, в свою очередь, приводит только к поляризации начальных мнений, отсутствию стремления договориться и прийти к компромиссу. Этот феномен хорошо виден на примерах политических шоу и дебатов, в результате которых нередко аудитория не только не прислушивается к противоположному мнению, а напротив, убеждается, что на другой стороне дискуссии «одни идиоты», которые ни в чем не разбираются. В результате таких коммуникаций мнения еще больше поляризируются.

Еще одно интересное следствие предвзятости убеждения заключается в стремлении сохранить свои предыдущие, уже опровергнутые убеждения, или – **«сохранение дискредитированных убеждений»**. Большой вклад в изучение этого феномена внесли американские профессора Ли Кросс и Крейг Андерсон в своих исследованиях по процессу переубеждения людей. Они отмечают, что убеждения могут выдержать самые сильные логические или эмпирические возражения. Они могут пережить и даже усилиться на основе доказательств, которые, по мнению большинства беспристрастных наблюдателей, должны такие убеждения ослабить. Они даже могут пережить полное уничтожение их исходной доказательной базы. Такую убежденность они называли «патологической». Пример такой убежденности иллюстрирует вера Морфеуса, одного из персонажей знаменитой трилогии «Матрицы», в избранного Нео.

Эксперименты Т. Никерсона, профессора психологии в Нью-Йорке, показали, что информация имеет больший вес, **если она получена раньше**, даже когда порядок ее получения не важен. Например, люди формируют более положительные впечатления о ком-либо как «разумном, трудолюбивом, импульсивном, критическом, упрямом, завистливом», чем когда те же характеристики представлены в обратном порядке. Одним из объяснений этого эффекта является предвзятая интерпретация: когда человек видит первоначальное доказательство (свидетельство), оно формирует рабочую гипотезу, влияющую на то, как она интерпретирует всю последующую информацию. Частично это связано и с эффектом прайминга[24].

Эксперименты Никерсона заключались в том, что он показывал слайд-шоу одного и того же объекта. Изображение этого объекта сначала шло очень размыто с постепенным улучшением фокуса в каждом следующем слайде. После каждого слайда участники эксперимента должны были высказать свою догадку относительно изображенного объекта. Участники, чьи первые догадки были неправильными, настаивали на этих догадках, даже когда картинка уже была настолько сфокусирована, что другие люди легко узнавали этот предмет. Т. Никерсон назвал этот эффект предпочтением первоначальной информации и считает, что та информация, которая к нам поступает вначале, формирует общее видение ситуации, которое

уже потом само себя подтверждает. Интуитивно мы все с вами понимаем это правило: каждому из нас для формирования определенного мнения первичной информации бывает вполне достаточно. В Интернете есть популярный мем на эту тему: «Ни слова больше! Я все понял!»

Интересным феноменом, похожим на вышеописанное, является эффект с условным названием **«Байесовский консерватизм»**. Он проявляется в склонности при предъявлении новых свидетельств (и доказательств того или иного явления) изменять свое мнение недостаточно интенсивно («недосчитывать» правильную вероятность или проделывать это медленнее, чем если бы использовалась теорема Байеса). Предполагается, что при получении новых доказательств мнения людей меняются в соответствии с последовательностью определенной теоремы Байеса, но с меньшей интенсивностью.

Томас Байес – английский священник и по совместительству математик, живший в XVIII веке (1702–1761). В свое время именно он развивал теорию вероятностей. Основная его работа по данной

тематике была опубликована уже после его смерти в 1764 году. В ней Байес предложил теорему, впоследствии названную в его честь.

Данная теорема не только позволила вычислять вероятность одного события на основании знания вероятностей других событий. Своей работой Байесу удалось изменить фундаментальные научные установки и представления того времени.

Суть заключается в том, что люди довольно плохо умеют оценивать вероятность наступления тех или иных событий. Все мы преувеличиваем значение конкретного наблюдения и преуменьшаем априорное знание (то есть, знания о происходящем, имевшегося у нас до наблюдения). Хорошей иллюстрацией такого подхода служит детская загадка: «Допустим, ты капитан. Тебе нужно… (затем следует рассказ на несколько минут, и, наконец, вопрос). Сколько лет капитану?» Все наше внимание было сосредоточено на рассказе, и мы пытаемся найти в нем подсказку, но, увы, тщетно. В процессе мы совершенно забываем об априорном знании – установке, что «капитаном» являетесь вы сами.

В реальной жизни мы ведем себя наоборот: интуитивно мы придерживаемся априорных знаний, а значимость новых – подсознательно снижаем.

Предвзятость подтверждения косвенно связана с так называемым **эффектом Земмельвейса** – это образное название тенденции людей отвергать новые доказательства или новые знания, только потому что они противоречат установленным нормам, верованиям или парадигмам. Этот термин происходит от имени венгерского врача Игнаца Земмельвейса, который в 1847 году обнаружил, что смертность от родильной горячки (родильного сепсиса в современной терминологии) падает в десять раз, если врачи дезинфицируют свои руки раствором хлора перед переходом от одного пациента к другому или, в частности, после вскрытия умерших. Процедура Земмельвейса спасла много жизней, остановив продолжающееся заражение пациентов (в основном беременных женщин) тем, что он в то время назвал «трупными частицами», за двадцать лет до открытия бактерий. Несмотря на огромное количество примеров и спасенных жизней, его коллеги-врачи отвергли его предложения по мытью рук совсем по немедицинским причинам. Например, некоторые врачи отказывались верить, что руки джентльмена могут передавать болезнь.

И. Земмельвейс не смог победить систему и закончил свою жизнь в психиатрической больнице, куда его упекли его коллеги, причем светила науки и родоначальники целых медицинских направлений. Эффект Земмельвейса хорошо объясняет процесс зарождения нацизма в 30-е годы прошлого века: было большое количество ученых и простых людей, которые научно опровергали принципы политического строя Германии того времени, но их никто не слушал, ибо они были в меньшинстве и боролись с системой.

Переоценить влияние предвзятости убеждений на нашу жизнь и поведение невозможно: оно встречается во всех контекстах. Даже наша самооценка и самовосприятие зависит от него. В частности, в ряде экспериментов было доказано, что когда люди слышат о себе то, что противоречит их самооценке и самовосприятию, они оценивают значимость этой информации довольно низко в сравнении с информацией, которая подтверждает их мнение.

Исходя из того, что мы склонны подтверждать собственное мнение, мы отказываемся рассматривать любые альтернативы собственному видению несмотря на то, что оно может нас ограничивать. Люди, например, поверив в физиогномику, начинают видеть только те примеры, которые ее подтверждают, и отказываются признавать противоположные факты. При этом научное мышление отличается от других видов мышления поиском не только подтверждающих, но и опровергающих имеющиеся доказательства. Однако «грамотный» физиогномист-манипулятор вначале подробно расспросит своего клиента о его ожиданиях, определит его предвзятости относительно своего характера, поймет самооценку и пр. В результате клиенту будет выдано заключение, практически полностью подтверждающее его мнение о самом себе. И клиент по завершении физиогномической консультации скажет: «Отличный физиогномист, видит все насквозь!», даже не подозревая, что причина такого мнения одна – предвзятость подтверждения.

Предвзятость подтверждения очевидно проявляется в трейдинге: неоднократно доказано, что трейдеры, которые имеют устойчивое предубеждение о той или иной акции (например: должна расти или должна падать), менее эффективны по сравнению с трейдерами без таких предубеждений, торгующих «по рынку».

Подводя итог, еще раз подчеркну важность четкого понимания принципов предвзятости подтверждения и необходимость хотя бы периодически спрашивать себя: «Связаны ли те выводы и решения, которые я сейчас принимаю, с какими бы то ни было предубеждениями? И нужны ли в этом конкретном случае такие предубеждения?»

Задание

Проанализируйте, какие есть предубеждения у ваших клиентов относительно вас и вашего товара. Составьте их список и определитесь, как вам следует их учесть в своем взаимодействии с клиентом.

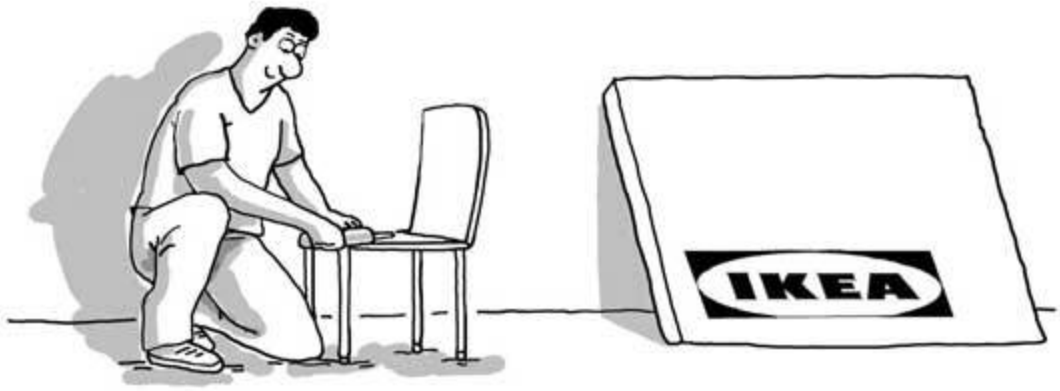
Упражнение

Предлагаю вам воспроизвести известный эксперимент советского научпопа «Я и другие», в котором двум разным группам испытуемых демонстрировали портрет одного и того же человека, предварительно представляя его ученым или убийцей, после этого респонденты должны были составить психологический портрет представленного им человека. Конечно, те, кто описывал «убийцу», заметили и жестокость в глазах, и хитрую ухмылку, и скрытность. Те же, кто описывал видного ученого, в том же самом портрете разглядели доброту, порядочность, ум.

Я на своих группах часто показываю две фотографии – матери Терезы и Розалии Землячки в молодости. Далее, рассказывая о фотографии матери Терезы, я отмечаю, что это известная психопатка и преступница, и прошу группу по фото определить, какие мимические паттерны в ней это выдают. Про Розу Землячку говорю, что она выдающаяся детская еврейская писательница, и тоже прошу группу определить некоторые черты лица, которые могли бы это подтвердить. Как ни странно, но все группы, в которых я проводил такое упражнение, обязательно находили несколько признаков подтверждения моих слов.

Глава 33. Оправдание усилий

Нам особенно ценно то, во что мы вложили свои силы и время.



Люди гораздо больше ценят то, к достижению чего они долго и кропотливо работали, прилагали значительные усилия и уделяли свое время. В простой интерпретации этот эффект называется «эффектом Икеи».

В целом люди вообще склонны больше ценить то, к достижению чего они имели непосредственное отношение. Повторюсь, что личные усилия, достижения, успехи и время ценятся нами гораздо больше, чем чужое. Свои дети, свой телефон, своя машина, своя квартира для нас всегда ценнее и ближе, чем то же самое, но другого человека. Согласитесь, что вы расстроитесь гораздо меньше, если ненароком разобьете чей-либо смартфон, но огорчитесь гораздо сильнее, если разобьете свой. Свою работу мы ценим больше, чем эту же работу будут ценить со стороны, например ваш шеф или коллеги. Работники всегда будут думать в русле «Почему нам так мало платят за нашу тяжелую работу?», а их работодатели всегда удивляться: «Почему я им так много плачу за эту несложную работу?» И так будет всегда: то, во что мы вкладываемся, для нас становится более значимо. И чем больше мы вкладываем во что-либо усилий, тем сильнее у нас возникает чувство собственности[25] по отношению к этому.

У меня есть один знакомый, который очень увлечен мотоциклами и знает их настолько хорошо, что сам может собирать и разбирать их

моторы, тюнинговать, настраивать, ремонтировать и пр. Один его любимый и редкий мотоцикл он сам собрал фактически по частям, потратив на это несколько месяцев. Но, к сожалению, его усилия могут оценить не много людей, а только профессионалы. Со стороны могло показаться, что он настолько увлекся восстановлением этого мотоцикла, что существенно пострадали его семейные отношения и бизнес. Многие даже говорили, что он променял семью и бизнес на мотоцикл. Теперь для него его «Харлей-Дэвидсон» – это то, чем он больше всего дорожит и отказывается его продавать даже за цену прилично выше рыночной, хотя изначально, еще до того, как он увлекся им, он рассчитывал его выгодно продать. Но в действительности очень трудно отказаться от того, во что ты вложил большое количество усилий и ради достижения чего ты довольно долго страдал.

Это и есть одно из главных следствий «оправдания усилий» – те цели, ради достижения которых мы вынуждены были страдать и терпели лишения, будут цениться нами гораздо выше любых других. Цели и результаты, которые нам дались легко, – ценятся значительно меньше. Например, студент, которому было сложно сдать экзамен и который вкладывал в подготовку к нему все свои силы, запомнит этот предмет гораздо лучше и будет считать его более значимым в своей будущей профессии. Чем труднее экзамен, тем большую гордость испытывает сдавший его. И напротив: люди перестают ценить то, что они получили просто так, «по умолчанию». Взрослые часто говорят, что молодежь не ценит родительские деньги потому, что не знает, какие усилия нужно вложить, чтобы их заработать. И в этом есть доля правды.

В легкой интерпретации эффект «оправдание усилий» носит название **«эффекта Икеи»**, бизнес-модель которой во многом построена на нем. Когда клиент сам собирает мебель Икеа, даже если ему и не нравится этот процесс, в его голове останется то, что он вложил в нее свое время, силы и деньги, а значит, ему придется это ценить. Теперь ему будет нелегко ее выбросить, потому что он вложил в это частичку себя: к таким товарам возникает более трепетное отношение. Легко выбросить пару носков, пусть и приобретенных в дорогом бутике, но только не носки, которые вы кропотливо связали сами. Менеджеры, потратившие недели на разработку стратегии и

планов, не смогут в дальнейшем подходить к ним с позиции критики, которую будут воспринимать очень болезненно. Это утверждение справедливо и в отношении дизайнеров, авторов рекламных текстов, разработчиков новой продукции, которые долго и тщательно корпели над своими творческими проектами.

Как это можно использовать? Очень просто. Заставьте клиента или помогите ему вложить усилия в то, чтобы он узнал ваш товар. Например, возьмем стандартный кейс в этой ситуации – телефонный звонок клиента с целью поинтересоваться стоимостью вашего товара или услуги. Совершенно понятно, что клиент позвонит в еще несколько подобных компаний с тем же вопросом. В разговоре с ним попросите его достать лист бумаги и записывать ваши комментарии и информацию, которую вы ему рассказываете. Даже если клиент не сделает ничего, кроме того, как запишет стоимость вашей продукции, название компании, номер телефона и ваше имя, это уже будет приличный вклад и его собственные усилия. Кроме того, что листок бумаги останется у него надолго, и он будет потом визуально ее вспоминать, к тому же он не будет выбрасывать до тех пор, пока не определится с приоритетным вариантом решения своей задачи. Но в этом случае при прочих равных, вы будете в голове у клиента на первом месте – работает эвристика доступности.

Чем больше клиент вложит усилий в развитие вашего товара или в интерес к нему, тем больше шансов, что он останется с вами достаточно надолго. Это приведет к тому, что клиент не захочет бросать ваш товар или услугу на полпути, ведь он уже вложил усилия и ему захочется прийти к логическому завершению усовершенствования вашего продукта и получить максимальную эффективность от того, что вы делаете. В этом аспекте различные средства коммуникации и вообще контакты с клиентами приобретают новый смысл.

Бывает, что мы не отказываемся от неправильных решений только потому, что мы уже сильно вложились в них. Нам не хочется зафиксировать убыток или поражение, осознать, что это был не лучший способ инвестировать свои деньги, время, интересы. Иногда мы цепляемся за такие решения только потому, что они родные и мы очень рассчитывали на их успех. Фактически возникает ситуация чемодана без ручки: нести неудобно, а бросить жалко. Практически у

каждого есть такие чемоданы, которые мы тащим за собой по жизни несмотря ни на что, потому что не хотим отступать и признать, что будет более правильно их оставить.

Оцените свои проекты и цели с точки зрения оправдания усилий. Для того, чтобы это было проще сделать, оценивайте результат как будто со стороны. Оценивайте только результат. Это позволит более объективно посмотреть на проект и понять его перспективность. Задайте себе вопрос: если бы я знал то, сколько я потрачу усилий на этот проект, «зашел» бы я в него сейчас?

Подумайте, пожалуйста, о том, как вы можете создать такие условия, чтобы клиент вложил в ваш товар частичку себя. Это могут быть отзывы или персональные рекомендации клиента, которые вы интегрируете в свою продукцию. Придумайте, как вы можете позволить клиенту вложить как можно больше в развитие вашего товара: это сохранит его дольше.

Отдайте себе отчет в том, как вы принимаете решения исходя из искажения «оправдания усилий». Бывает ли такое, что вы уже хотите бросить ненужный товар, услугу или решение, но не можете только потому, что вы вкладывали в нее достаточно долго.

Задание

Купите для себя в магазине товаров для хобби или рукоделия что-нибудь для творчества, например – поделку, вышивку, сувенир, требующий ручной сборки, и пр. Соберите его и выбросите. Отметьте свои ощущения и восприятие произошедшего.

Упражнение

Для упражнения потребуется два набора кубиков, Лего, либо какой-либо конструктор. Попросите две группы участников что-нибудь построить из этих наборов. Каждая группа строит для себя самостоятельно. После того, как они завершили это, спросите случайного участника любой группы, за какую плату он согласился бы сломать постройку другой группы и за какую плату – постройку своей команды. Чаще всего это будут разные суммы.

Глава 34. Фундаментальная ошибка атрибуции

Люди недооценивают влияние ситуации на свое поведение и поведение других.

Люди склонны объяснять поведение других людей их личностными качествами и навешивать на них ярлыки, а свое – теми или иными обстоятельствами. Объясняя для себя чье-либо поведение, мы недооцениваем воздействие ситуации, в которой находится человек, и переоцениваем влияние на его поведение его внутренних личностных установок. Это когнитивное искажение имеет одно из ключевых влияний на то, как мы оцениваем других людей и понимаем причины их поступков.

В социальной психологии под термином «атрибуция» обычно понимают оценку поведения других людей и поиск причин, которые могли бы его объяснить. Причины, как правило, подразделяют на

внешние и внутренние. Внешние причины – это различные обстоятельства, не зависящие от людей факторы, а также контекст, в котором находится человек. Самый простой и понятный пример внешних факторов – это погода и целый ряд других, независимых от конкретного человека причин. Внутренние факторы – это наши индивидуальные личностные характеристики, свойства, ценности, фактически – наша картина мира.

По сути, фундаментальная ошибка атрибуции заключается в том, что в зависимости от собственной выгоды мы при оценке ситуации можем считать определяющими как внутренние, так и внешние факторы, при этом не обращая внимания на то, как в действительности развивались события. Это наша склонность оправдывать и обелять себя, считая причиной ошибок и неэффективного поведения только внешние обстоятельства. Вместе с этим критиковать окружающих за те же недостатки, считая их причиной лень, невнимательность и другие отрицательные качества.

Впервые этот феномен в 1968 году описали Эдвард Джонс и Виктор Харрис из Университета Дьюка. Они провели эксперимент, в котором просили участников оценить эссе, написанные о деятельности Фиделя Кастро. В ходе эксперимента оказалось, что личная антипатия к кубинскому лидеру перевешивает все разумные доводы, и участники негативно отзывались обо всех авторах, которые оправдывают политику Ф. Кастро. Возможно, это произошло потому, что на тот момент именно политика Фиделя Кастро считалась причиной разрыва американо-кубинских отношений.

В дальнейшем уже в других исследованиях было многократно подтверждено, что люди оценивают свое поведение во многом исходя из оценки внешних обстоятельств по принципу «При этих обстоятельствах я вынужден был поступить соответствующим образом» или «Я был зол потому, что все шло не так, как хотелось», а поведение других как: «Поскольку он негодяй, то несмотря на все обстоятельства, он решил поступать соответствующим образом» или «Он был раздражен, впрочем, как всегда».

При этом справедлив такой «перекос» не для всякой деятельности, а лишь для той, что приводит к отрицательным последствиям. Если с другим человеком случилось что-то хорошее, то мы скорее припишем это везению, то есть воздействию внешних обстоятельств. Равным

образом все хорошее, что случилось с нами, мы склонны объяснять присущими нам положительными качествами, то есть внутренними факторами.

Другими словами, предвзятое отношение к ситуации зависит не только от того, кто в нее попал, но и от того, какова она: в плохие ситуации мы сами попадаем по вине обстоятельств, а другие – по своей собственной вине, в то время как успехи других объясняются внешними факторами, а наши – внутренними.

При этом предрасположенность к влиянию «фундаментальной ошибки атрибуции» не доминирует во всех частях мира. Во многом она объясняется культурными традициями. Представители более индивидуалистичной западной культуры более склонны к «фундаментальной ошибке атрибуции», чем представители коллективистской восточной культуры.

Помимо этого, возникновение «фундаментальной ошибки атрибуции» объясняют тем, что люди по возможности стремятся не отягощать себя неоднозначными ситуациями, в которых приходится делать непростой выбор. Взвесить все «за» и «против», четко продумать все причины и составить список возможных внешних факторов, которые могли бы повлиять на поведение другого человека, сложнее, чем просто решить, что во всем виноват он сам. Этой ошибкой, к примеру, частично объясняется феномен «обвинения жертвы» (или «виктимблейминга»), которому, к сожалению, часто подвергаются жертвы сексуальных преступлений. Из-за позитивистского подхода, заставляющего людей думать, будто мир – место достаточно справедливое (что, разумеется, не так), даже при доказанной вине преступника объяснение ситуации все равно ищут в поведении жертвы, которая якобы так или иначе спровоцировала насильника.

Во многом фундаментальная ошибка атрибуции похожа на поведенческую конфирмацию[26], однако она имеет более узкий контекст встречаемости и определяет атрибуцию собственного успеха: свои успехи люди объясняют собственными способностями и усилиями, а неудачи – внешними обстоятельствами.

Кстати, фундаментальная ошибка атрибуции считается большим камнем в огород тем, кто в анализе поведения, профилировании и поведенческой экспертизе полагается на «базовую линию поведения».

Сторонники этой версии считают, что понятие базовой линии поведения вообще есть следствие когнитивной ошибки, поскольку как только у нас формируется понимание базовой линии поведения, мы начинаем в своем анализе и выводах снижать значимость влияния на человека среды и контекста. То есть там, где наш мозг видит закономерности в поведении, на самом деле скрыто влияние среды и ситуации, а не внутренних факторов человека. Поэтому при оценке человека мы должны прежде всего оценивать контекст его поведения и ту среду и обстоятельства, которые его окружают. И лишь потом анализировать то, каким образом его внутренние факторы влияют на восприятие этих обстоятельств и его поведения. Отдельно от контекста анализировать человека и его поведение нельзя.

Огромное количество социально-психологических экспериментов показывают, что поведение человека во многом определяется средой, контекстом и ситуацией. И тут речь идет не только об экспериментах, проведенных в рамках фундаментальной ошибки атрибуции. Тут можно вспомнить и знаменитый Стэнфордский тюремный эксперимент Филипа Зимбардо, и эксперимент с электрическим током Стэнли Милгрэма, и эксперименты на вынужденное согласие.

В повседневной жизни мы тоже часто совершаем фундаментальную ошибку атрибуции:

– сказал человек глупость, значит, он глупый;
– поступил человек плохо, значит, он плохой;
– сказал человек что-то умное, значит, он умный;
– сделал человек что-то хорошее, значит, он хороший.

А дальше мы начинаем стереотипизировать[27]: плохой человек не может поступать хорошо. А хороший человек не поступит плохо. Весьма часто фундаментальная ошибка атрибуции скрывает от нас подлинные причины (которые во многом ситуативны) того или иного неоптимального, вредного и даже саморазрушительного поведения, создает ложное чувство уверенности по схеме «уж я-то на эту удочку не попадусь!». Но попадаемся, просто не отдаем себе в этом отчета.

Строго говоря, фундаментальную ошибку атрибуции совершают создатели и любители различных типологий. Например, такие типологии, как соционика или системно-векторная психология, вообще целиком построены на фундаментальной ошибке атрибуции, доведенной, по сути, до панпсихизма, когда все, что человек из себя

представляет, и все, что с ним происходит, объявляется зависящим от психологического типа (преобладающих векторов, типа информационного метаболизма и другого).

Фундаментальную ошибку атрибуции совершают и психотерапевты (психологи-консультанты), когда стремятся увидеть причину проблемы только в психологии клиента, не анализируя актуальную социальную ситуацию, в которой клиент находится, и пытаются решать проблему только путем переделывания личности и других психических свойств клиента. Кстати, многие психотерапевты вообще придерживаются мистической, по сути, идеи о том, что все внешние проблемы коренятся внутри и являются результатом некоего отыгрывания неких внутренних конфликтов.

Подводя итог, еще раз подчеркнем необходимость аккуратнее оценивать влияние среды (контекста) и его внутренних качеств на поведение человека. И не допускать в этом двойных стандартов, оценивая себя в более выгодном свете, чем других.

Задание

1. Вспомните определенную ситуацию, в которой знакомый вам человек вел себя очень характерно, демонстрируя свои личностные качества так, что можно было бы уверенно сказать, что «он – Х», где Х – это личностное качество, которым обладает ваш знакомый.

2. Найдите другие причины на уровне обстоятельств и окружения, которые могли бы объяснить его поведение. Например, – у него болит зуб, или он не выспался, или его заставил так себе вести Госдеп, или что-то еще.

3. Вспомните какой-либо случай с собой, в которой ваше поведение определялось контекстом и данной ситуацией. Например, вы, опаздывая на работу, находясь в автомобиле, существенно превысили допустимую скорость.

4. Найдите другие причины на уровне идентичности и личностных качеств, которые могли бы объяснить ваше поведение. Например, – вы неряха, член партии «Единая Россия» или безответственный сотрудник своей компании.

5. Отметьте для себя, какой пункт, 2-й или 4-й, вам дался легче и почему?

Упражнение

Выполняется в группе. В целом упражнение слегка напоминает знаменитый «испорченный телефон», в котором участники последовательно рассказывают друг другу одну и ту же историю. Однако в данном случае важен один принципиальный нюанс. Первый участник упражнения рассказывает второму историю про то, как какой-то человек вел себе в определенной ситуации. Рассказчик обращает особое внимание на то, чтобы ни разу не охарактеризовать героя своего рассказа на уровне личностных качеств (т. е., например, говорить, что он вел себя уверенно, а не был уверенным), а говорить о нем на уровне поведения. Далее бывший слушатель рассказывает эту историю второму участнику, он – третьему. Наблюдатели по ходу упражнения отмечают, как характеристики поведения главного героя рассказа становятся характеристиками его личности.

Глава 35. Ретроспективные искажения

Как прошлое определяет то, что мы думаем о настоящем и будущем?

Это довольно большая группа когнитивных искажений, связанная с особенностями восприятия и оценкой людьми своего прошлого.

Одна из особенностей нашего мышления состоит в том, что мы, владея информацией о будущих переменах, не в состоянии мысленно вернуться в прошлое и восстановить свое прежнее мнение по какому-либо вопросу. То есть если мы знаем, как закончилась та или иная ситуация, то оценить ее без учета этих знаний мы уже не можем: наши ментальные стратегии моментально перестраиваются с получением новой информации. Как только мы построили новую картину мира или его части, старая стирается – и мы уже не вспомним, как и во что верили раньше.

На эту особенность обращали внимание еще древние греки, но первыми в научной литературе ее описали студенты Д. Канемана –

Барух Фишхоф и Руфью Бейт в 1972 году, опубликовав статью, в которой назвали этот феномен **«ошибкой хиндсайта»**.

Ошибка хиндсайта – это склонность считать событие более предсказуемым после того, как оно уже произошло. Например, в 2016 году перед выборами президента США на победу Д. Трампа почти никто не ставил, а уже после этой победы большинство аналитиков с экрана телевизора говорили, что все на самом деле было прогнозируемо. При этом все они демонстрировали ошибку хиндсайта – знания задним числом. Но задним числом нам понятно очень многое. Ошибка хиндсайта – это стремление преувеличивать способность предвидеть, как все произойдет, после того, как исход становится известным. В этот момент большинство из нас говорит: «Я так и знал!»

Когда что-то уже случилось, мы полагаем, что легко могли предсказать это заранее. Когда человек узнает о результате какого-либо события, то для него оно становится более понятным и простым, так как он теперь знает его исход. Тогда, когда выводы и результаты неясны, предположить, в чем смысл события, очень трудно. Финансовые аналитики всегда могут объяснить, почему доллар стоит, например, 70 рублей. Но спрогнозировать, когда именно он будет стоить столько, практически невозможно. Или, когда мы узнаем об обмане близкого нам человека или партнера, мы скорее скажем себе «я так и знал», хотя, вероятнее всего, ничего особенного мы не знали и не думали до того момента, пока это не случилось.

Один из частых примеров ошибки хиндсайта – предпринимательство. Большинство предпринимателей понимают: нет никаких гарантий, что их дело будет успешным. Львиная доля стартапов и новых компаний закрывается, не проработав и двух лет. Тем не менее, многим удается убедить себя в том, что в их случае все будет по-другому. Начинающие предприниматели – весьма оптимистичны относительно собственных шансов преуспеть. Например, в ходе исследования психологов С. Кассера и Г. Крейга в 2009 году было опрошено 1700 предпринимателей, которые были на пороге открытия своего бизнеса: их интервьюировали прямо при подаче документов на регистрацию компании. Их попросили оценить свои шансы на успех. Почти 90 % безоговорочно верили в успех. Через полтора года их снова опросили и оказалось, что около 50 % из них

вообще закрыли свой бизнес. Тогда им задали вопрос: «Как вы оценивали свои шансы на успех перед открытием компании?» Спустя полтора года на этот вопрос ответили уверенностью только 40 % предпринимателей.

В целом ошибка хиндсайта, проявляется в трех эффектах: **эффекте неизбежности, эффекте предсказуемости и искажении памяти.** В первом случае, узнав о развязке событий, мы начинаем считать ее неизбежной или наиболее вероятной. Здесь работает пример избрания Трампа. Эффект предсказуемости – это то, что случается с нами при обмане, когда мы ретроспективно говорим себе: это же было очевидно! А третий феномен связан с нашей способностью к обновлению знаний: когда мы узнаем новую информацию, все, что мы помним о конкретном предмете или явлении, начинает подстраиваться под нее – мы начинаем забывать изначальную информацию и мыслить с использованием новейшей информации – это пример про предпринимателей.

Ретроспективное искажение оказывает значительное влияние на нашу оценку решений и действий лиц, принимающих решения. Сторонние наблюдатели (например – простые люди) чаще всего оценивают такие решения уже по факту их совершения после того, как все события уже произошли, и обладая более полным ретроспективным пониманием. К тому же, как мы помним, их оценка чаще всего имеет отклонение в сторону результата[28]. Например, пусть и редко, но встречаются судебные разбирательства, связанные с тем, что в результате непредвиденного осложнения в ходе незначительного хирургического вмешательства пациент умирает. При слушании дела суд скорее поверит, что вмешательство на самом деле содержало гораздо больший риск, чем предполагалось, и что врач должен был это предвидеть. Из-за подобной ошибки (отклонения в сторону результата) почти невозможно правильно оценить действия врача, поскольку изменился взгляд на результат его действий исходя из полной картины и конечного результата ситуации. Вообще, мы довольно часто критикуем кого-то за хорошее решение с плохим концом, а если все оборачивается хорошо, не считаем нужным благодарить. Решение, которое «там и тогда» было совершенно правильным и уместным, в ретроспекции может выглядеть вопиюще небрежным.

Как мы уже неоднократно подчеркивали, наша память старается автоматически вычеркнуть все неприятные воспоминания, но делает это незаметно для нас и так, что рано или поздно мы начинаем смотреть на прошлое в позитивных, или «розовых тонах».

Розовая ретроспекция – это подвид ретроспективного искажения, заключающийся в том, что в целом человек воспринимает прошлые события более позитивно, чем когда переживал их на самом деле. Примеры его проявления очевидны в различных сферах жизни и варьируются от конкретных фактов (например, отпуск, который вы провели с семьей) до более общих воспоминаний об определенных периодах жизни, таких как детство или студенческие годы.

Я помню, когда сам в первый раз обратил внимание на розовую ретроспекцию. В 2013 году мы вместе с коллегой посещали одну профессиональную конференцию и, общаясь между собой, удивлялись тому, насколько она была скучной и несодержательной. Увы, такое бывает. Однако через три года я увидел в хронике его Фейсбука фото с этой конференции и его комментарий к посту: «Уже три года прошло с этой великолепной конференции. Как сейчас помню замечательные и интересные доклады!». И здесь дело не только в стремлении к позитивной официальной точке зрения для друзей Фейсбука и двуличности: за это время модальность воспоминаний меняется, и они становятся более позитивными. Решения, которые мы принимали в прошлом, и те действия, которые мы совершали, ретроспективно будут казаться более позитивными и правильными.

В некоторых ситуациях наши воспоминания не просто становятся более позитивными, а поляризуются: к примеру, вспоминая отпуск, люди могут давать совершенно разные оценки для разных составляющих. Так, в воспоминаниях пойманная рыба становится больше, местная еда – вкусней, а не во всем вежливые местные жители – поголовными грубиянами.

С одной стороны, розовая ретроспекция очень полезна – в тех случаях, когда помогает справиться с прошлыми негативными ситуациями, создать приятные и теплые воспоминания и подтолкнуть на риск участия в чем-то интересном. С другой стороны, она может привести к появлению проблем, когда человек в очередной раз наступает на одни и те же грабли: через некоторое время негатив

забывается и люди опять готовы повторять уже неоднократно совершенные ошибки.

Некоторые исследователи относят к ретроспективным искажениям и **эгоцентрическое искажение**, которое заключается в склонности вспоминать свое прошлое в самовозвеличивающей манере. О нем мы уже упоминали в главе «Предвзятость восприятия среднего»[29].

Часто эгоцентрическому искажению сопутствует **феномен криптомнезии**. В данном случае криптомнезия – это искажение, при котором человек ошибочно «вспоминает», что это он сам придумал то, что уже было придумано до него, несмотря на то, что он это просто услышал. Среди тренерского и авторского сообщества, к сожалению, криптомнезия процветает: люди не умеют признавать то, что кто-то мог сделать что-то раньше и лучше них. Гораздо проще, услышав ту или иную идею или информацию, присвоить ее авторство себе. В менеджменте такое тоже встречается довольно часто: управленцы приписывают собственное авторство хорошим идеям своих подчиненных, чем их серьезно демотивируют и снижают вовлеченность в работу.

В целом существует большое количество нарушений и эффектов памяти, которые настолько видоизменяют наши воспоминания, что им зачастую уже никак нельзя доверять. Причем это важно не только в судебной практике и опросе свидетелей, но и просто в повседневной жизни. Удивительно, но большинство людей (в том числе психологов) считают, что память содержит буквальную запись происходивших с нами событий: доступ к ней может стать затруднительным, яркость впечатлений – поблекнуть, какие-то части – отсутствовать, но в целом мозг работает, как видеокамера. Однако это далеко не так. И вот почему:

1. Мы замечаем лишь то, что наш мозг считает важным на данный момент, а сигналы, которые оцениваются как несущественные, подавляются и вскоре полностью забываются.

2. Наши воспоминания – это часть связной истории, которую мы постоянно творим из хаоса данных. Если мозг замечает противоречие в этой истории, он старается его устранить, сгладить или забыть. Чтобы это произошло, наш мозг существенно корректирует воспоминания, создавая из них одно логически простроенное воспоминание.

3. Свидетели, которые обсуждают между собой событие, будут неосознанно приводить свои воспоминания о нем к общему знаменателю. Это еще одно из когнитивных искажений – **«конформность»**. То есть мы слышим, что о том или ином событии говорят другие, и корректируем свои воспоминания для их общей согласованности с версией большинства. В идеале нужно, конечно, чтобы другие свидетели были нам симпатичны. Если же они нам не нравятся, мы будем сопротивляться этому процессу.

4. Общая тема и эмоциональный фон воспоминания сохраняются довольно точно, а детали додумываются. При этом они подбираются таким образом, чтобы не только не противоречить, но и подкреплять и усиливать центральную тему и эмоцию. Так «я поймал одного карася» превращается в «я поймал десять карасей и щуку», подчиняясь центральному мессенджу: «отличная была рыбалка».

5. Источник информации стирается из памяти гораздо быстрее, чем сама информация. Нашей памяти более важно «что именно» запомнить, а откуда ты это взял – неважно. Это один из ключевых моментов в формировании фейковых новостей и ложных обвинений.

6. То, что мы помним, является для нас правдой. И не так важно, в действительности это было или нет: информационная повестка дня определяет интересы. Если что-то сказать аудитории и затем пояснить, что это была неправда, уже через 3 дня 27 % молодых людей и 40 % людей среднего возраста вспомнит это утверждение как правдивое. Однако если сначала объявить, что сейчас будет неправда, а потом дать информацию, больше людей запомнят, что утверждение неверно.

7. Эгоцентричность памяти: мы имеем склонность помещать себя в центр историй и присваивать опыт, о котором слышали, читали или смотрели передачу. Конечно, совсем невероятные (с точки зрения нас сегодня) действия мы себе не припишем, но по мелочи можем себе и другим врать изрядно.

8. Внушенные воспоминания: «теперь, когда вы спросили, я начинаю вспоминать». Хорошие психологи могут многое внушить клиенту и фактически заставить поверить в никогда не происходившие события. Это тоже один из важных моментов ложных обвинений, в частности, например, в харасменте или семейном насилии с давним сроком.

Таким образом, по сути, наша память – это наш внутренний дизайнер, который в зависимости от предпочитаемого им стиля, профессионализма и субъективного взгляда раскрашивает и преобразует исходную картину реального факта в сюжет со схожим, но всегда отличающимся нарративом и антуражем. Так, собственно, история и меняется.

Задание

Проанализируйте опыт ваших клиентов, их знания и мнение о вашем товаре или услугах. Определите наиболее значимые этапы взаимодействия клиента с вами. Подумайте, как вы можете усилить и заякорить позитивные воспоминания клиента о взаимодействии с вами? Как вы можете усилить для него самого значимость его воспоминаний о прошлых взаимодействиях с вашей компанией?

Упражнение

Попробуйте предсказать, что выпадет у вас на игральных костях при трех бросках. Постарайтесь отнестись к этому серьезно и войдя во внутренний транс, сделать прогноз. Например, вы предсказываете, что у вас выпадут цифры 2, 3 и 6. После этого отметьте, насколько вы были близки к реальности и хочется ли вам поменять свое предсказание исходя из ретроспективного искажения.

Такое же упражнение можно проделать и с монеткой, используя для оценки ее стороны – «орел и решку».

Глава 36. Эффект гиперболического дисконтирования

В основном мы предпочитаем «синицу в руках» «журавлю в небе».

Гиперболическое дисконтирование – это свойство людей предпочтительно выбирать меньшие, но немедленные награды большим, но более поздним.

Данный эффект проще всего объяснить на примере: человек скорее готов получить 500 руб. прямо сейчас, чем 1000 руб. через месяц. Такова особенность нашего восприятия: большинство людей ценят безотлагательность момента выше, чем величину возможной прибыли.

Существуют простой и сложный типы гиперболического дисконтирования. Если дисконтирование сложное, то мы осознаем, что происходит, и пытаемся взять себя в руки ради большей награды (например, борьба с лишним весом требует продолжительных и усердных занятий фитнесом). Простой тип мы редко замечаем, и соответственно, не можем с ним бороться.

Психологи давно доказали, что наша мотивация и поведение во многом зависят от скорости получения подкрепления – или, по-простому – награды. Если мы вынуждены долго ждать награду, то мы лишаемся выделения довольно большого количества дофамина, который регулирует краткосрочную мотивацию и приятные ожидания. Чем дольше мы вынуждены ждать, тем менее ценной для нас представляется награда. Именно поэтому подарки принято дарить неожиданно и сразу, а не заставляя их ждать неопределенное время.

Когда мы прокрастинируем, мы выбираем мгновенное вознаграждение в виде отдыха сейчас вместо вознаграждения в будущем за выполнение дел, которые мы намереваемся закончить.

Помните знаменитый Стэнфордский зефирный эксперимент? Группа психологов под руководством Мишеля Уолтера оставляли ребенка одного в комнате, положив перед ним на стол кусочек зефира, и предлагали сделать выбор: «Ты можешь съесть зефир прямо сейчас или подождать 15 минут, и я дам тебе еще один». Исследование выявляло способность лишь некоторых детей откладывать удовольствие. Однако даже среди взрослых наверняка найдется много людей, которые съели бы зефир сразу, не задумываясь. Способность откладывать удовольствие является поведенческой противоположностью гиперболического дисконтирования и характеризует психологическую устойчивость человека отказаться от возможности получить что-то сейчас ради того, чтобы получить нечто большее позже. Однако такой подход (подождать, чтобы получить большую награду) противоречит укоренившейся в современной культуре идее «мне нужно это прямо сейчас», особенно когда сильным подкрепляющим фактором является сам мозг.

Нейробиологически краткосрочная мотивация формируется в базальных ядрах, а вот долгосрочная регулируется прифронтальной корой. Фактически мы говорим о мотивации первой и второй системы мышления: импульсивной и быстрой против длительной и долговременной. Задача первой системы мышления – максимизировать ожидаемую ценность вознаграждения, причем эта максимизация происходит через ускорение его получения: чем быстрее, тем лучше. Вторая система рассчитывает все во времени и планирует, когда она сможет получить свой подарок.

Казалось бы, что долгосрочная мотивация – это хорошо, а крен в сторону краткосрочной – плохо. Но все же скажу несколько слов в защиту краткосрочной мотивации и гиперболического дисконтирования. Подождать 15 минут и взять после этого две зефирки – правильная стратегия, если ты уверен, что тебя не обманут. В случае, если ты находишься в стабильной среде, где доминируют законы и порядок, подождать несколько минут ради дополнительной зефирки довольно выгодно. Но если вы находитесь в обществе, в котором трудно полагаться на нормы и обещания, возможно, что сразу взять то, что предлагают, – вполне разумная стратегия. Потому что, во-первых, могут обмануть, а во-вторых, кто-либо более сильный может во время ожидания отобрать и единственную зефирку. Неудивительно, что большинство людей советского менталитета предпочитает съесть маленькую зефирку прямо сейчас, но постоянно рассчитывает на большую зефирку в будущем, так ее ни разу и не получив. Еще один важный момент заключается в том, что стрессовая ситуация существенно усиливает эту тактику. Чем в большем стрессе мы находимся, тем больше мы предпочитаем синицу в руках, чем журавля в небе.

Большинство российских предпринимателей скажут «лучше я заработаю прямо сейчас немного, чем вложившись в длинные инвестиции, возможно, останусь ни с чем»: нестабильные системы и частая смена «правил игры» усиливают уклон к гиперболическому дисконтированию. Сегодня доказано, что чрезмерное стремление к краткосрочной выгоде и подкреплению характерно для импульсивных людей со склонностями к химическим зависимостям, а также для тех, кто предпочитает рисковое поведение при достижении собственных целей.

Маркетологи очень активно используют гиперболическое дисконтирование с целью подтолкнуть нас к импульсивной и дорогой покупке. Конкретных примеров этому масса. Основная стратегия такого воздействия заключается в усилении акцента на немедленное вознаграждение и наслаждение от покупки прямо сейчас.

– Реклама по принципу «Покупай сейчас – плати потом»: любые микрокредитные продукты и истории – это тоже порождение дисконтирования. Предложения рассрочки, оплаты частями и беспроцентный период кредитования – тоже.

– Предложение какого-либо немедленного бонуса. Бонус может быть простым и недорогим. Иногда для конверсии достаточно обещания немедленного результата, даже если полный продукт будет доступен позже.

– Манипуляции восприятия цены. Вы когда-нибудь обращали внимание на то, что некоторые сайты предлагают систему оплаты, в которой на первый взгляд отсутствует логика? Например, подписка на месяц стоит 100 руб., при этом годовая обойдется в 500 руб. Теперь посчитаем: в году двенадцать месяцев, если годовая подписка стоит 500 руб., то стоимость одного месяца должна быть 45 руб. Почему же клиент должен платить 100 руб. за один месяц? Ответ прост – гиперболическое дисконтирование. Пользователь хочет платить меньше, даже если, заплатив больше сейчас, в долгосрочной перспективе получит хорошую скидку.

– Предложение скидки прямо сейчас. Некоторые интернет-магазины так и говорят: «Только сегодня это стоит 100 руб.», намекая, что уже завтра товар может подорожать. Другие предоставляют скидку на второй товар. В целом вариантов очень много, – важно лишь, чтобы вознаграждение клиента было быстрым.

Гиперболическое дисконтирование помимо прокрастинации делает нам много медвежьих услуг. Это касается здоровья – мы довольно часто предпочитаем прямо сейчас съесть что-то неполезное, но вкусное, более ценной и важной цели в будущем – здоровью. Это касается наших финансовых накоплений: большинство людей предпочитает прямо сейчас потратить деньги на что-то приятное, чем отложить их на будущее. Это касается нашей стратегии мотивации и дисциплины: умение сохранить динамический баланс между долгосрочной и краткосрочной мотивацией, есть, по мнению Носима Талеба, наиболее важный навык в современном меняющемся мире.

Очень многие манипуляции строятся на том, что «лучше синица в руках, чем журавль в небе». Таких примеров достаточно в рекрутменте («вам следовало бы снизить ваши зарплатные ожидания, и мы вам тут же предлагаем оффер»), в управленческих манипуляциях (когда целевой аудитории регулярно предоставляются маленькие подарки, но при этом экономят на главном), переговорах и продажах («соглашайтесь, а то потом будет дороже»).

Задание

Проанализируйте свою стратегию мотивации. Насколько вы сохраняете баланс между ценностью вознаграждения и скоростью его получения? Попробуйте в значимых для вас целях поэкспериментировать со своей мотивацией. Сравните, что вас будет больше мотивировать: маленькие цели и быстрое подкрепление по результату их выполнения или большое интенсивное подкрепление по завершении большого проекта?

Упражнение

Предлагаю вам повторить модифицированный зефирный эксперимент Уолтера. Перед участником эксперимента положите X рублей и скажите, что он может прямо сейчас взять их себе, а может подождать 10 минут, и вы в этом случае удвоите сумму. Дайте участнику время, чтобы определиться со своим решением. После получения ответа поэкспериментируйте и попросите его поучаствовать еще в нескольких итерациях. Попросите его:

А) подождать 10 минут, и вы «возможно, что удвоите эту сумму». Получите у участника ответ;

Б) подождать 5 минут, и вы удвоите эту сумму;

В) подождать 15 минут, и вы утроите эту сумму;

Г) подождать 15 минут, и вы, возможно, утроите эту сумму. И т. д.

Попросите участника исследовать разницу в своей мотивации и решениях в каждом из этих случаев.

Глава 37. Эффект получения обратной связи

Почему нам нравится работать в открытых, а не закрытых системах?

Эффект получения обратной связи определяет то, что люди предпочитают устанавливать взаимоотношения с такими людьми и системами, которые открыты для обратной связи и сами дают ее.

Такие системы люди считают более открытыми и коммуникабельными, а значит, и более внимательными к потребностям и интересам их личности. Люди и системы, которые открыты для обратной связи, вызывают больше доверия, а значит, гораздо больше ценятся клиентами, что благоприятно сказывается на целевых бизнес-показателях.

Роберт Чалдини рассматривает этот эффект как частный случай базового принципа обмена, о котором мы с вами говорили в главе про «ответную благодарность». Он заключается в том, что в обществе принято отвечать любезностью на любезность. Тот, кто не

соответствует этому принципу, подвергается общественному порицанию и давлению.

Исследования психологов убедительно подтверждают, что мы больше доверяем открытым, экстравертированным и доброжелательным людям: информация, полученная от них, не встречает у нас активного отторжения и критики. Напротив, мы сами стремимся получать информацию от таких людей, общаясь с ними и предоставляя им свое внимание. Все это сильно контрастирует с противоположной тенденцией: мы весьма критично настроены по отношению к информации, полученной от замкнутых необщительных и недоброжелательных людей. При этом даже необязательно быть недоброжелательным: если вы закрытый к новому опыту и необщительный, люди сами припишут вам это качество.

Циркуляция обратной связи между людьми или частями системы говорит о том, что она более прочна, сбалансирована и эффективна, поскольку владеет более полной информацией и к тому же достаточно гибка, чтобы при необходимости меняться. Более того, двухстороннюю обратную связь люди воспринимают как эквивалент лайка в социальных сетях: вы разместили что-то в соцсети, а люди посмотрели это, уделили вашему посту время и лайкнули его, а значит – сформировалась пусть и опосредованная, но коммуникация. Тот, кто обладает большей коммуникативной сетью, имеет явные социальные преимущества. Люди перестают что-то делать, если у них нет социального подкрепления и понимания того, что они делают что-то важное. Это понимание не создать без коммуникации и обратной связи, ценность которой невозможно переоценить.

Исследования 2014 года А. Андерсена и Ф. Штеффена доказали, что когда люди получают от своих коллег обратную связь о результатах их работы, их удовлетворенность и вовлеченность в деятельность компании существенно повышается. Такие же исследования проводились и с клиентами: если компания отвечала на их позитивную обратную связь, лояльность к ней возрастала на 14 %, а когда компания грамотно отвечает на негативные отзывы и обратную связь, это позволяет сохранить до 85 % недовольных клиентов и сделать их более удовлетворенными. Те же авторы показали, что если компания не отвечает на негативные отзывы своих клиентов, то она теряет более 70 % из них.

Наиболее значимым эквивалентом позитивной обратной связи компании по отношению к своим клиентам является благодарность. Р. Чалдини приводит данные, согласно которым компания, которая благодарит своих клиентов за то, что они остаются с ней, всегда окупает эти вложения. Это могут быть поздравления с праздниками, днем рождения, знаменательными датами и другие поводы и элементы благодарности.

Это особенно актуально в многоуровневых компаниях с большой иерархичной структурой, в которой от клиента или фронт-персонала до лица, принимающего решения, находятся более 5–6 уровней. В такой организации обратная связь должна распространяться не только горизонтально, но и вертикально. Если клиент или рядовой персонал не может «достучаться» до своего руководителя, то это, конечно, никуда не годится. Обратите внимание: и раньше, и сейчас наиболее популярны те руководители, которые «близки к народу», – они доступны для простого человеческого контакта и получают обратную связь с самых низов. Они всегда находятся в контакте со средой, сами ведут свои социальные сети и как минимум доступны в них для широкой аудитории.

Обратную связь нужно поддерживать даже тогда, когда, казалось бы, ничего не меняется. Компания и ее руководитель не должны быть похожими на ковбоя из анекдота, который на вопросы своей жены любит ли он ее молчит потому, что «перед нашей свадьбой я уже один раз сказал тебе, что люблю. Если что-то изменится, то я об этом сообщу». Современный мир – это мир общения и контактов, умение их налаживать, развивать и сохранять – один из ключевых навыков нового мира. Нетворкинг сегодня – это необходимый инструмент не только для развития бизнеса, но и для личного развития и совершенствования.

Другая сторона этой медали – навязчивость, которую тоже надо избегать. Сейчас вокруг нас огромное количество информации, и люди во многом стремятся сократить ее количество и занимаются информационным детоксом. Если мы будем чрезмерно навязчивы в своей коммуникации с клиентом, то эффект будет, конечно, отрицательным.

В поведенческом анализе и верификации лжи эффект получения обратной связи важен с точки зрения того, что полиграфолог или профайлер своим внешним видом дает обратную связь исследуемому

лицу о том, все ли идет хорошо. Верит он или не верит. Конечно, в ходе полиграфной проверки, когда человек подключен к датчикам, мы уже не можем давать никакую обратную связь о том, какие результаты мы получаем, но это является важной частью отработанной процедуры полиграфной проверки.

С точки зрения поведенческой экономики и маркетингового воздействия, более тесный и частый контакт создает лучший раппорт и коммуникацию, которые заставляют клиента больше уделять внимания товару или услуге и как следствие покупать его. Если к этому присоединяется еще и эффект оправдания усилий[30], то клиенту будет намного трудней уйти без покупки.

Задание

Подумайте, какая ваша обратная связь клиенту может быть для него эквивалентом лайка. Как вы можете ему сообщить, что то, что он делает с вашим товаром или услугой, – хорошо и правильно. Насколько часто вы даете своим клиентам такую обратную связь и позаботились ли вы о том, чтобы сами клиенты могли обратиться к вам напрямую без посредников. Внедрите в свою работу элементы, связанные с дачей и получением обратной связи от клиентов. Старайтесь обращать на это большее внимание: оно всегда окупается любовью и лояльностью ваших клиентов.

Упражнение

Упражнение выполняется в группе от пяти человек. Основной участник упражнения в идеале не должен знать сути предстоящего. Ведущий договаривается с тремя другими участниками о следующем: первый участник подходит к основному и в довольно грубой форме, хмурясь, не говоря ни слова и при этом ничего не объясняя, отдает основному участнику 300 руб. После этого второй участник уже в нейтральной форме и с минимально придуманным объяснением отдает основному участнику 200 руб. В заключение третий участник подходит к основному и в вежливой форме, улыбаясь и ведя диалог, отдает основному участнику 100 руб. Далее производится анализ, как

основной участник упражнения относился к трем итерациям и какие впечатления они у него вызвали.

Глава 38. Предпочтение нулевого риска

На чем основан бизнес страховщиков?

Большинство людей при принятии решений отбрасывают более выгодный, но при этом более рискованный вариант решения и останавливаются на менее выгодном, но более надежном.

Как мы уже с вами говорили в разделе «эффект псевдоуверенности»[31], мозг при анализе вариантов решений предпочитает безрисковые действия, которые ведут к предсказуемому результату. Но если говорить о рисках, то мы предпочтем максимально снизить несущественные риски, с которыми мы сталкиваемся крайне редко или вообще не сталкиваемся, вместо того чтобы пусть и незначительно, но снизить высокие риски.

Со слов Д. Канемана, именно с исследования этого феномена у него и А. Тверски появился интерес к исследованию принципов оценки рисков нашим мышлением, да и других когнитивных искажений в 60-х

годах прошлого века. Предпочтение нулевого риска легло в основу их первой работы и положило начало длительной и интенсивной совместной исследовательской деятельности.

Д. Канеман и А. Тверски выяснили, что люди вообще плохо умеют оценивать риски возникновения той или иной ситуации. Все началось с того, что исследователи отметили, что всякий раз после теракта (а в 60-х годах для Израиля эта проблема была весьма актуальной), люди в своих представлениях существенно увеличивали риск того, что они сами станут его жертвой. Были даже опросы, в которых люди оценивали риск пострадать от последствий теракта большим, чем риск попасть в автокатастрофу. Хотя статистически все диаметрально наоборот: риск попасть в автокатастрофу в сотни раз больше, чем стать жертвой теракта. Вначале Д. Канеман и А. Тверски предположили, что все дело в эвристике доступности[32], однако выяснилось, что не только в ней. Конечно, сразу после любого теракта в медиасреде количество упоминаний о нем лавинообразно возрастает, но все же ошибки в определении рисков наступления редко встречающихся событий (в целом и автокатастрофа и теракт в жизни человека – редко встречающееся событие) наблюдаются постоянно и вне зависимости от информационного фона.

В целом, если оба риска довольно редко встречаются (например, как в известной дискуссии из «Мастера и Маргариты» – риск попасть под трамвай и риск «поймать» головой кирпич), то мы считаем более реальным тот, относительно которого в собственной голове рисуем более трагичные последствия. Субъективное восприятие этих последствий нередко бывает таким красочным, что человек готов на многое, чтобы их предотвратить. С этим, например, связано антивакцинаторство, которое во многом основано на ятрофобии (страх перед врачами/лечением) – люди в большей степени боятся осложнений, вызванных вмешательством врачей, нежели заболеваний и смерти из-за отсутствия лечения.

Также важно, что люди по-разному оценивают изменения рисков. Оцените для себя, будете ли вы одинаково рады, если вероятность наступления позитивного события повысится?

А. От 0 до 5%

Б. От 5 до 10%

В. От 60 до 65%

Г. От 95 до 100%

Будете ли вы одинаково огорчены, если вероятность наступления негативного события повысится?

А. От 0 до 5%

Б. От 5 до 10%

В. От 60 до 65%

Г. От 95 до 100%

Как вы, скорее всего, заметили, ощущения от изменения вероятности наступления этих рисков совершенно разные. Мы не особо волнуемся, если считаем вероятность наступления того или иного события очень низкой. Большинство людей не отмечают каких бы то ни было интенсивных ощущений, если вероятность наступления события не превышает 15 %. Однако после этих 15 % каждый дополнительный процент вероятности добавляет ощущения.

Теперь давайте оценим ощущения от снижения рисков наступления того или иного события. Оцените для себя, будете ли вы одинаково огорчены, если вероятность наступления позитивного события снизится?

А. От 100 до 95%

Б. От 65 до 60%

В. От 10 до 5%

Г. От 5 до 0%

Будете ли вы одинаково рады, если вероятность наступления негативного события снизится?

А. От 100 до 95%

Б. От 65 до 60%

В. От 10 до 5%

Г. От 5 до 0%

Как вы сейчас на самих себе отметили, наибольшие позитивные ощущения мы отмечаем, когда вероятность наступления негативного события снижается до нуля. После этого мы можем забыть об этом риске и наконец-то расслабиться. Менее интенсивные снижения негативных рисков – это, конечно, тоже хорошо, но они не позволяют нам до конца расслабиться и насладиться моментом. Это важно учитывать потому, что иногда мы концентрируемся не на тех рисках, на которых нужно. В целом мы далеко не всегда правильно оцениваем риски и боремся с ними, предпочитая снизить до нуля незначительный

риск для того, чтобы полностью вычеркнуть его и больше о нем не думать. Как будто у нас после этого освобождается в памяти определенное место для новой информации. Но при этом мы привыкаем и даже смиряемся с большими рисками. Например, – ни мы, ни правительство не смиримся с рисками попасть в авиакатастрофу, при этом вполне можем смириться с тем, что ежегодно на дорогах РФ погибают десятки тысяч человек. Однако субъективно и у нас с вами, и у правительства значимость авиабезопасности выше, чем дорожной безопасности. Мы хотим свести авиакатастрофы до нуля при неизменной статистике инцидентов на дороге.

Бизнес страховых компаний заключается в том, чтобы продавать снижение рисков. При этом они сознательно пользуются недостатком нашего с вами стандартного мышления в их оценке. Один из моих любимых стандартных страховых кейсов великолепно показывает стремление нашего мышления к минимизации рисков, даже если этого не требуется. Он заключается в следующем. Допустим, вам досталось в наследство 1 млн руб., но один зловредный родственник хочет его у вас отсудить. Решение суда будет оглашено завтра. Адвокат заверяет вас, что вероятность позитивного для вас результата 95 % или даже выше, но при этом занудно предупреждает, что в разбирательствах бывает разное и даже непредсказуемое. Затем к вам приходит работник страховой компании и за 940 000 руб. предлагает выкупить у вас права на наследство прямо сейчас. Как вы поступите?

Большинство людей готово заключить такую сделку со страховой компанией, считая ее для себя выгодной не только с финансовой точки зрения, но и с точки зрения избавления от хлопот. В этом, собственно, и заключается бизнес страховых компаний.

Действительно, в практической деятельности предпочтение нулевого риска используется очень часто. Все мы любим гарантии. И все мы не любим, если что-то угрожает нашим планам, а мы на это никак не можем повлиять. И большинство из нас готовы дополнительно заплатить, чтобы снизить даже незначительные риски до нуля. Многие бренды предлагают бесплатный тестовый период и гарантию возврата денег, если пользователь покупкой недоволен. Отсутствие риска привлекает покупателей, особенно если продукт или сервис им незнаком. Этот прием часто используется в рекламе во

фразах «гарантия возврата денег», «никаких рисков» или «100 % гарантия».

Особенно высок запрос на снижение рисков у людей с тревожной и паранойяльной акцентуацией характера, что довольно часто используется в манипуляциях такими людьми. Им довольно просто внушить, что существующие риски слишком велики и к тому же существуют еще и скрытые риски, которые пока трудно заметить и правильно оценить. Нередко такие манипуляции приводят к успеху и сулят дополнительные расходы на безопасность, в результате чего ее бюджет существенно возрастает. Не секрет, что авторитарные менеджеры внимательно оценивают риски в области безопасности и пристально выискивают потенциальных предателей и пятую колонну: это также связано с акцентом их паранойяльного мышления на минимизацию рисков в области безопасности.

Задание

Подумайте для себя в рамках рефлексии, каких рисков вы избегаете и как вы их оцениваете. Может ли быть такое, что вы концентрируетесь на незначительных рисках, предпочитая их снизить до нуля, вместо того чтобы сконцентрироваться на более значимых. Какие риски ваши клиенты хотят минимизировать с помощью вашего товара или услуги? Как они их страхуют? Какие риски они считают более важными, а какие – менее?

Упражнение

Проводится в группе. Ведущий просит оценить группу собственные предпочтения в следующем кейсе. Вам нужно купить яблоки. Какие лично вы предпочтете купить:

А) яблоки стоимостью 100 руб., но с полной гарантией того, что они качественные и не червивые;

Б) яблоки стоимостью 70 руб., но с вероятностью червивости 30 %;

В) яблоки стоимостью 50 руб. с вероятностью червивости 50 %.

Глава 39. Реакционное обесценивание и неприятие чужой разработки

Почему нам трудно не завидовать и нужно ли от этого отказываться?

Люди интуитивно подвергают критике большинство достижений и разработок в их профессиональной области, сделанные не ими.

В значимой для себя профессиональной области или теме люди считают себя, а также свои идеи и разработки более ценными, чем подобные достижения своих коллег. Это приводит к усиленной подсознательной критике всего того, что было придумано и реализовано не ими. Критика еще больше усиливается, если чужая идея или разработка похожа на собственную, но была реализована быстрее или лучше.

Психологически данный феномен объясняется довольно просто. Люди сами хотят демонстрировать успехи в собственной деятельности, а если их нет, то проще обесценить достижения других

и тем самым сохранить себе самооценку. Увы, но довольно многие воспринимают чужой успех как свою личную неудачу.

Я напрямую столкнулся с этим феноменом, когда мы патентовали наш модуль автоматизированного профайлинга – первое программное решение, составляющее подробнейший психологический профиль пользователя на основе его взаимодействия с компьютером. Нам пришлось пройти через несколько кругов ада, чтобы доказать, что все великолепно работает.

В науке, несмотря на то, что в ней существует официальный институт научных оппонентов, неприятие чужой разработки приводит к интереснейшим научным баталиям и даже формированию различных научных школ, которые соперничают друг с другом. Однако и в бизнесе этот эффект встречается не реже. Там он появляется в форме чувства собственного превосходства и часто ощущается в организациях, гордящихся своими прежними успехами, которые мешают им объективно взглянуть на внешние источники новинок. Обычно такие организации начинают вносить коррективы в свою работу и переосмысливать свои установки только в случае серьезного провала какого-либо продукта.

Также довольно часто, как минимум в России, некоторые руководители отвергают интересные и потенциально выгодные идеи своих подчиненных только потому, что это не их идеи. Понятно, что таким руководителям надо представлять свои идеи как всего лишь доработку прекрасной идеи босса.

Неприятие чужой разработки связано еще с таким важным моментом, как неумение радоваться чужому успеху. Порой конфликты и зависть мешают нам не только сотрудничать друг с другом во благо всего рынка, но и элементарно порадоваться и поздравить коллег с их успехами. Весьма наглядно это иллюстрирует история соперничества Роскосмоса с НАСА и SpaceX Илона Маска. Дмитрий Рогозин – руководитель Роскосмоса как-то даже предложил американцам использовать батут для отправки своих астронавтов на МКС. Однако спустя несколько лет SpaceX совместно с НАСА запустили пилотируемую миссию на МКС со своими астронавтами. При этом на пресс-конференции, посвященной этому событию, риторику Рогозина припомнили и репутация нашей компании и менеджера была существенно испорчена.

Некоторые исследователи рассматривают неприятие чужой разработки как частный случай отрицания чужой точки зрения или даже направленной зависти. Конечно, эти моменты тоже играют свою роль. Есть даже такие люди, которые считают, что «на свете есть только два мнения – мое и неправильное». Понятно, что они, особенно если это руководители, чрезвычайно склонны к этому когнитивному искажению.

В бизнесе неприятие чужой разработки также часто проявляется как стремление «заново изобрести колесо». В самом деле, существует уже масса программных разработок в самых разных отраслях деятельности, которые можно было бы использовать в своем бизнесе за приемлемую плату, но большинство компаний все равно выделяют средства на разработку собственных решений. Такая политика часто приводит к тому, что каждая компания изобретает свой велосипед, при этом на такие проекты выделяются огромные деньги и время. Эти взгляды поддерживаются убеждениями по принципу: «Хочешь сделать хорошо – сделай сам». И действительно, профессионалам бывает сложно признать, что кто-то другой может сделать его работу «тоже» хорошо или даже лучше.

Впрочем, это проявляется не только в науке и бизнесе, но и в личной и бытовой жизни: например, когда свекровь то и дело норовит с сожалением сообщить сыну, что его жена выбрала в магазине неправильную покупку.

Неприятие чужой разработки приводит к тому, что человек только укореняется в собственных взглядах, начинает считать собственное мнение выше других, перестает замечать тренды и формирует конфликтные отношения с коллегами по цеху. Умение не критиковать, а учиться на разработках и идеях более успешных коллег – очень нужный навык в XXI веке.

Задание

Составьте список тех, кому вы в той или иной степени завидуете. Напишите каждому человеку из этого списка в его социальную сеть слова благодарности и радости за его успех. В течение месяца лайкайте все их посты в социальных сетях и пишите хвалебные

комментарии.

Упражнение

Выполняется в группе по 5–6 человек. Основной участник упражнения делится с группой своими профессиональными успехами, при этом остальные участники группы всячески критикуют их, сохраняя позитивную невербалику. После 10–15 минут основной участник упражнения меняется.

Глава 40. Неприятие потери

Почему для нас не потерять ценнее, чем приобрести?

ГОЛОСУЙ ИЛИ ПРОИГРАЕШЬ!

Это одно из базовых когнитивных искажений, которое связывают с важнейшим нейробиологическим принципом избегания потерь и дискомфорта. Его суть заключается в том, что наше поведение и мышление прежде всего направлено на избегание потерь, а не на приобретение чего-то нового. Большинство из нас не любят терять или отдавать то, что у них есть или могло бы быть.

Потеря чего-либо кажется нашему мозгу гораздо более существенной, чем приобретение равнозначного объекта. Нам всем очень нравится выигрывать, но проигрывать мы просто ненавидим, и наш мозг делает все, чтобы защитить нас от этого. Такая асимметрия между позитивными и негативными ожиданиями – как и многие другие когнитивные искажения – берет свое начало в эволюции и нейробиологии человека. Например, в конкурентной среде шансы

организма на выживание выше, если он уделяет большее значение потенциальной угрозе, чем потенциальной возможности.

Неприятие потери в качестве когнитивного искажения было открыто уже знакомыми нам психологами Д. Канеманом и А. Тверски, обнаружившими и доказавшими, что люди предпочитают минимизировать риски вместо того, чтобы сфокусироваться на потенциальной выгоде. Их исследования в области поведенческой экономики и теории принятия решений предполагают, что психологический эффект от потери примерно в 1,5–2,5 раза сильнее, чем от приобретения.

Неприятие потери является одним из центральных понятий теории перспектив Д. Канемана и А. Тверски. Оно родилось из довольно простых исследований, однако они упрямо показывали, что у большинства людей есть стабильные предпочтения в оценке рисков на уровне мышления и поведения. В ходе своих экспериментов Д. Канеман и А. Тверски предлагали большой группе людей простую игру с подбрасыванием монетки: «Если выпадет решка, вы теряете 100 долларов. Если выпадет орел, вы выиграете 150 долларов». Привлекает ли вас такая игра? Вы сами согласитесь участвовать?

Перед тем, как принять решение, люди взвешивают психологическую прибыль от получения 150 долларов и психологическую стоимость потери 100 долларов. Хотя ожидаемая ценность игры положительная, поскольку можно выиграть больше, чем проиграть, большинство людей отказываются от такой игры. Этот отказ – результат действия Системы 2, но критической для отказа стала эмоциональная реакция Системы 1. Для большинства из нас страх потери 100 долларов сильнее надежды и шанса получить 150 долларов. Из большого количества наблюдений Д. Канеман и А. Тверски и пришли к формулировке неприятия потери как когнитивного искажения и своей теории перспектив.

Для того, чтобы оценить уравновешиваемое соотношение потенциальной потери и выигрыша, Д. Канеман и А. Тверски спрашивали, на каких условиях люди согласятся на подобную игру. Оказалось, что большинство ответов были в районе 200–250 долларов, то есть в два с лишним раза больше потенциальной потери. Исследователи назвали это «коэффициентом неприятия потерь», который колеблется от 1,5 до 2,5. Разумеется, это средние значения и

есть примеры более высокого и низкого коэффициента. Например, трейдеры, профессионально и привычно рискующие на финансовых рынках, спокойнее относятся к потерям, поскольку у них к этому возникает профессиональная толерантность.

Способность оценивать привлекательность риска сильно привязана к понятию «точки отсчета»: любые свои ощущения в настоящем, прошлом или будущем человек сравнивает с некоторой, воспринимаемой индивидуально им точкой внутреннего равновесия – точкой отсчета, которая описывает некие «нормальные» или приемлемые для него условия жизни и деятельности. Понятно, что эту точку с помощью различных манипуляций можно менять, что демонстрируют примеры народного юмора.

Например, еврей приходит к раввину:

– Ребе, посоветуй, как мне дальше жить? У меня семь человек в семье, живем в тесной каморке.

– Есть ли у тебя коза? – интересуется ребе.

– Есть.

– Держи ее в каморке вместе со своей семьей…

Через несколько дней еврей снова у ребе.

– Послушай, ребе, после того, как я привел козу в каморку, стало вообще невмоготу!

– Ну так выведи ее обратно и живи спокойно.

Еврей послушался ребе, и жизнь заиграла новыми красками.

Практических выводов из коэффициента неприятия довольно много. В частности, если мы хотим кого-то наказать, но так, чтобы отношения остались на том же уровне, надо быть готовым:

• сделать в два раза более сильный комплимент, чем критическое замечание;

• бонусом добавить в два раза больше денег, чем отняли штрафом;

• если нарушили планы человека, вынудили его бежать и срочно делать, надо дать в два раза больше времени, чтобы воплотить его нарушенные планы в жизнь;

• если позанимались микроменеджментом в одной задаче, надо дать возможность выполнить в два раза большую/значимую задачу с минимальным контролем;

• если не уделили внимания человеку (были заняты, либо сознательно «для воспитания»), надо уделить повышенное внимание

потом.

Тот, кто этого не делает, рано или поздно разрушит партнерские отношения, и они перейдут в другую, более корыстную и манипулятивную плоскость.

В целом отрицательные стимулы для нашего мозга более важны, чем положительные. Это связано и с тем, что в нашем мозге есть нейробиологический механизм, заставляющий нас отдавать приоритет дурным новостям. Сердитое лицо среди счастливых лиц всегда выделяется нашим мозгом и привлечет внимание. Счастливое среди сердитых – скорее всего, останется незамеченным, если сознательно не искать его. Как ни странно, никаких сравнительно быстродействующих механизмов по распознаванию «хороших вестей» в мозге не обнаружено – эти механизмы очень слабы и довольно ненадежно устроены, о чем мы писали в «принципе Поллианны»[33].

При этом мозг мгновенно реагирует даже на чисто символические признаки опасности. Эмоционально заряженные слова с негативным семантическим смыслом (война, преступление) обрабатываются мозгом быстрее и больше привлекают внимания, чем слова с положительным смыслом (мир, любовь).

В 2011 году Г. Хочман и Э. Ечиям экспериментально доказали, что на произошедшую или угрожаемую потерю вегетативная нервная система реагирует гораздо более интенсивно, чем на эквивалентные выгоды. Например, было обнаружено, что диаметр зрачка и частота сердечных сокращений увеличивались после выигрышей и потерь, но объем увеличения для потерь всегда был больше. Важно отметить, что это было обнаружено даже для небольших потерь и выгод, когда люди все понимают и ни на что не жалуются.

Неприятие потерь нейробиологически тесно связано с аверсивным обучением. Аверсивное обучение – это обучение, подразумевающее выработку интенсивной негативной реакции на нежелательное поведение через негативное подкрепление. Считается, что аверсивное обучение – это один из первых видов обучения, которые появились в эволюции. Суть его проста – навсегда запомнить интенсивный негативный опыт и больше никогда не допускать возможности его повторения. Оказывается, в нашем мозге есть структуры, которые отвечают за аверсивное обучение, и они активируются всякий раз,

когда мы что-то теряем. Реакция этой активации тем интенсивнее, чем больше потеря.

Один из классических примеров аверсивного обучения, который был продемонстрирован в 1966 году Дж. Гарсия и Р. Келлингом, заключается в следующем. Исследователи заинтересовались вопросом о том, каким образом у крыс возникает ассоциация между тем или иным вкусом и болезненными явлениями. В своих опытах они использовали рентгеновское облучение, несмертельно повреждающее желудочно-кишечный тракт крысы и вызывающее через несколько часов болезнь животного. Крысам давали пить раствор с определенным вкусом и одновременно облучали их рентгеном. В дальнейшем, поправившись, 100 % крыс отказывались пить раствор, имевший тот же вкус, даже если их не поили другой водой и им приходилось теперь жажду. Тем самым в лабораторном опыте было подтверждено и так широко известное в быту явление: если мы подозреваем, что у нас заболел живот из-за употребления какой-то пищи, то эта пища становится для нас как минимум неаппетитной, и мы ее избегаем – в этом от крыс мы принципиально ничем не отличаемся.

Описание мозговых структур, активирующих аверсивное обучение, займет довольно много текста и не является целью данной работы. Подчеркну, что они тесно связаны с системой реагирования на стресс: амигдалой, ядром терминальной стрии, паравентрикулярным ядром и др. Во многом эти структуры ответственны за отличие острого стресса от хронического и запуск нужной реакции адаптации организма в зависимости от интенсивности стресса. Неприятие потери постоянно способствует допороговой активности этих структур и реализации стрессового поведения, необходимого для аверсивного обучения. Проще говоря, потери активируют в нашем мозге структуры, запускающие рефлекторные ответные реакции организма на боль и стресс. Конечно, эти реакции в значительной степени могут контролироваться сознанием, но все же само наличие таких нейробиологических механизмов заставляет нас очень интенсивно реагировать на потери и консервативно подходить к оценкам рисков.

Даже если мы получаем относительно положительную или нейтральную информацию, мозг со стрессовой настороженностью скорее будет воспринимать ее как негативную. Поэтому мы иногда и

получаем критически настроенные реакции на, казалось бы, позитивные стимулы. Например, когда работникам повышают зарплату, скажем, на 1000 руб., что является позитивным стимулом, многие из них все равно останутся недовольными, потому что им зарплату повысили «всего лишь на» 1000 руб. Причина такой реакции – чрезмерная стрессовая настороженность мозга и доминация аверсивного обучения.

Более того, в восприятии человека все может выглядеть совсем не так, как в реальности. Очень часто один и тот же стимул можно воспринимать и как потерю, и как приобретение. Большинство людей, например, готовы на многое, чтобы сэкономить 1000 рублей (избежать потери), но не испытывают той же мотивации, чтобы получить дополнительные 1000 рублей (приобрести ту же выгоду) – несмотря на то, что в обоих случаях цена вопроса одинакова.

Кстати, пусть и несколько упрощенно говоря, но уклон к аверсивному обучению запускает в организме некоторые вазопрессиновые реакции и усиление выработки вазопрессина. Это гормон, который помимо своего физиологического действия усиливает недоверчивость и подозрительность, приводящие к снижению количества социальных контактов. Поэтому человек, который много потерял в своей жизни, часто «по умолчанию» бывает недоверчивым и подозрительным. Для того чтобы избежать потерь в будущем, он будет всех подозревать в негативных намерениях и измене. И это тоже есть следствие неприятия потерь.

Неприятие потерь создает и так называемый **уклон к негативу** – вещи негативной природы даже при условии равной силы воспринимаются человеком сильнее, чем вещи положительной природы. Это относится к мыслям, эмоциям, социальным взаимоотношениям, событиям и др. Стандартная аудитория телевизионных новостей обращает больше внимания на негативные новости, а не на положительные события. Негатив воспринимается ярче, более четко и хорошо запоминается. Эффект проявляется и в восприятии других людей: одна «негативная» характеристика человека способна перечеркнуть в восприятии множество его положительных черт.

Таким образом, человек вообще без положительных черт (например, только что появившийся безликий политик с минимальным

антирейтингом) имеет преимущество перед конкурентом, у которого много положительных черт и одна, но существенная отрицательная. Исходя из уклона к негативу бизнесмены склонны минимизировать прибыль, лишь бы гарантировать отсутствие убытков. Любой краткосрочный убыток воспринимается крайне эмоционально, даже если он объективно не влияет на общую месячную/годовую прибыль. Например, на фондовом рынке люди готовы значительно увеличить риски и продолжить инвестиции в падающую бумагу, чтобы усреднить позицию и выйти без убытка, хотя рациональным поведением было бы просто зафиксировать убыток и выйти из бумаги.

Как вы понимаете, закономерности неприятия потери используются в огромном количестве социальных контекстов. Апогей применения этого принципа мы можем наблюдать в политической агитации и маркетинге. Не только в России, но и во всех других странах неприятие потери используется политиками с примерными лозунгами «лучше не потерять то, что уже есть, чем приобрести». «Голосуй или проиграешь» – одно из самых жестких, откровенных и эффективных способов использования этого искажения. В рекламных кампаниях слоганы и сообщения «не упусти свой шанс», «успей купить», «никогда не подведет», «только до 31 декабря» и др. – тоже классика использования неприятия потери.

Существует одна из разновидностей неприятия потерь – эффект невозвратных потерь, который часто называют **«эффектом Конкорда».** Этот эффект заключается в трудности учитывать невозвратные потери при принятии решений. Невозвратные потери – это расходы, понесенные в результате решений, принятых в прошлом, которые не могут быть изменены последующим решением в будущем. Эти ресурсы уже потеряны, ни одно из принятых решений не в состоянии их вернуть, а значит, их не надо учитывать при принятии новых решений.

Этот эффект был назван в честь известного совместного англо-французского авиапроекта «Конкорд» – гиперзвукового пассажирского самолета, расходы на проектирование, производство и эксплуатацию которого изначально были значительно выше, чем возможности для возврата инвестиций. В итоге проект закрыли в 2002 году после крушения одного из самолетов. В народе «эффектом Конкорда»

называют иррациональное стремление продолжать инвестиции в убыточный проект.

Наиболее показательные примеры этого эффекта встречаются в бизнесе, и они довольно часты. Например, у человека есть бизнес. Он уже год пытается вывести его на безубыточность, вложил в него много денег, а бизнес все еще в плачевном состоянии. И чаще всего предприниматель думает: «Я же уже столько сил, времени и денег в него вложил, надо попытаться довести его до ума». И снова вкладывает в него деньги. Это ошибка. Решение нельзя принимать на основании невозвратных затрат (уже вложенные и потерянные время и деньги). В данном случае входными данными для принятия решения будет текущее состояние бизнеса, а он, как я уже написал, в плачевном состоянии. Критерием для принятия решения является полезность. Сколько пользы этот человек получит, если вложит еще больше денег в этот бизнес? Если все еще неясно, что с этим плачевным бизнесом делать, то, скорее всего, полезность у этого решения будет низкая. Увы, но нужно фиксировать убытки и закрывать его.

Менее заметны эти эффекты в других контекстах: образовании и личной жизни. Например, человек может 5 лет получать неинтересную для него специальность высшего образования, уже работая и интересуясь совсем другой областью, вкладывая в это образование время, усилия и деньги. В семейной или личной жизни многие стараются спасти брак или отношения, даже если уже очевидно, что все кончено. Но человеку трудно признаться в этом самому себе и начать жить по-новому.

Удивительно, но и в семейной жизни влияние уклона к негативу и страха потери весьма заметно. Например, по мнению известного семейного психотерапевта Джона Готтмана, успех счастливого брака в большей степени зависит не от количества позитивных моментов, которые пара прожила вместе, а от минимизации негативных. Позитивные моменты, что в личной жизни, что в другой деятельности, редко появляются сами по себе: их нужно создавать. Дарить подарки, придумывать яркие встречи и свидания. Причем со временем, в силу выработки привычки, этого приходится делать все больше и больше. Негатив же может рождаться от любой мелочи. Для его появления можно вообще ничего не делать – просто подождать. Любой стандартный день семейной пары, проведенный вместе, уже дает

несколько поводов для легкого недовольства или даже ссоры. Поэтому, развивая отношения или бизнес, – сосредоточьтесь на минимизации негатива, а не на поиске необыкновенных улучшений, которые приведут к какому-то волшебному результату.

Финансовые трейдеры могут долго вкладываться в падающую акцию, терпя при этом значительные убытки, но отказываются понимать, что эти убытки уже не вернуть. Примеров этого тоже много: например, акции банка ВТБ при листинге в 2007 году стоили 24 коп. И за 13 лет после этого больше никогда не поднимались до этого уровня, балансируя в районе 3–6 коп.

Часто мы прикрываем свой синдром Конкорда ответственностью (перед кем бы то ни было), страхом перемен, верой в чудо, каким-то благородством вроде – «не могло быть все это зря!» и прочими аргументами вместо того, чтобы начать с чистого листа.

Выделяют два наиболее значимых психологических механизма, запускающих эффект невозвратных потерь: страх немедленных потерь и стремление к контролю. Страх немедленных потерь заключается в иррациональном избегании крупных разовых потерь: мы всегда хотим подготовиться к ним и «растянуть удовольствие» во времени потому, что психологический шок от крупной потери будет гораздо больше стресса, развивающегося от постепенно накапливающейся потери, к которой можно привыкнуть. Поэтому наш мозг выбирает вариант, при котором мы лучше заплатим дополнительные ресурсы (время, усилия, деньги), чтобы отсрочить страдания и свыкнуться с предполагаемой потерей. Второй механизм – стремление к контролю: дополнительно и избыточно вкладываясь в затратный и безнадежный проект, люди стремятся доказать себе и обстоятельствам, что они могут на них влиять, полностью контролируют происходящее и чувствуют себя компетентными и небезразличными.

Неприятие невозвратных потерь, или эффект Конкорда, часто приносит много трудностей и его нелегко отследить и признать. И все же есть несколько универсальных советов, которые помогут это сделать и закрыть убыточную ситуацию. Прежде всего нужно сконцентрироваться на настоящем, а не на прошлом. Оценивайте проект исходя из текущего состояния, а не из прошлого априорного опыта. Посмотрите на ситуацию глазами другого человека: наемного менеджера, подруги, врача и др. Люди по-разному принимают решения

для себя и для других. Когда мы делаем это за других людей, мы оцениваем ситуацию более поверхностно. В данном случае это дает лучшие результаты, чем глубокая оценка ситуации, в которой без конца перебирают все плюсы и минусы и стараются пропускать все через себя и свой опыт.

В завершении главы подчеркнем, что неприятие потери – это один из ключевых принципов работы нашей психики и стратегии принятия решений, на котором базируются многие другие законы и эффекты. Некоторые из них мы выделили в отдельные главы, поскольку у них часто ограничен контекст, других даже не касались, считая их слишком специализированным проявлением данного принципа. Сам принцип во многом определяет наши ценности, мотивацию, отношения и стратегии принятия решений. Этот принцип сказывается на нашем поведении практически в любой ситуации, где возможны реальные или предполагаемые потери и сложности, а таких ситуаций в нашей жизни, как вы понимаете, большинство.

Задание

Для самоанализа полезно понимать, исходя из каких причин мы принимаем те или иные решения. Исходя из каких страхов вы принимаете ваши решения? Что, кто и как эти страхи инициирует? Очень многие люди изначально мотивированы «от», т. е. избеганием проблем, ошибок, неудач. Какие страхи и «мотиваторы от» влияют на принятие решений ваших клиентов? Что они потеряют, если не захотят сотрудничать с вами? Составьте список этих критериев и придумайте метафоры или кейсы, которые смогли бы косвенно намекнуть клиенту о возможных потерях в случае отказа от вашего предложения и коммуникации с вами.

Упражнение

1. Вспомните и расскажите партнеру по упражнению, как вы остались в кино на плохом фильме только потому, что заплатили деньги.

2. Вспомните и расскажите, как вы доедали невкусную еду в кафе или ресторане только потому, что уже заплатили за нее.

3. Возьмите купюру или монету, которая значима для вас по номиналу, но невелика, и выбросьте в окно. Обратите внимание на появившиеся ощущения: они и символизируют ту самую потерю, которой мы хотим избежать.

Глава 41. Эффект владения

Все свое мы ценим больше, чем все чужое.

Большинство людей имеют склонность ценить принадлежащие им предметы выше точно таких же, но не принадлежащих им. Как следствие, мы часто не соглашаемся менять принадлежащее нам на что-то, обладающее такой же рыночной ценностью.

Обычно под влиянием эффекта обладания мы совершаем как минимум две ошибки. Во-первых, мы назначаем за нашу собственность завышенную цену, считая, что она стоит хотя бы чуть-чуть, но дороже того, что предлагает нам потенциальный покупатель или рынок. Во-вторых, мы медлим, и подолгу не продаем то, чем

обладаем, теряя при этом время и деньги. Медля с тем, чтобы выставить свою собственность на продажу, и не желая снижать запрашиваемую за нее цену, в итоге мы продаем ее по еще более низкой цене.

Открытие эффекта владения произошло в сотрудничестве двух нобелевских лауреатов Р. Талера и Д. Канемана. Участники эксперимента были случайным образом разделены на две группы. Первой группе раздали по лотерейному билету, в то время как во второй группе каждый участник получил 2 доллара. Тем, кто получил лотерейный билет, было предложено обменять его на 2 доллара. Тем же, кто получил 2 доллара, было предложено обменять их на лотерейный билет. Если считать, что распределение участников было действительно случайным, то можно было ожидать, что их предпочтения относительно желания сыграть в лотерею распределятся равномерно. Тогда в конце эксперимента в обеих группах доля тех, кто предпочтет лотерейный билет, должна была быть одинаковой. В реальности же половина из тех, кому было предложено заплатить за лотерейный билет, согласились это сделать. Среди тех, кто уже владел лотереей, продавать ее отказались 76 % участников. Впоследствии этот эксперимент был несколько раз модифицирован, но результаты его оказывались практически стабильными: люди не хотели отдавать «свои» вещи за их номинальную стоимость, а постоянно прибавляли к ней от 5 до 50 % стоимости.

Сам Д. Канеман говорит о трех объяснениях эффекта владения.

Во-первых, включается избегание потери, когда мы ощущаем боль утраты в два раза сильнее, чем удовольствие от приобретения чего-либо равного по ценности.

Во-вторых, мы ощущаем и оцениваем сначала потерю, а потом приобретение, и таким образом придаем потере большее значение по эффекту первичности.

В-третьих, нам не нравятся перемены, и мы ожидаем, что сам факт обмена должен компенсироваться.

В целом эффект владения в поведении свойственен не только человеку, но и животным, и примеры этому мы видим в эволюции. Он начинается с естественной склонности животных метить свою территорию и защищать ее с помощью угрожающих жестов и если понадобится – агрессии. Так устроена и эволюционная логика: как

только одно животное объявляет некую территорию своей, оно будет ее защищать от всех потенциальных нарушителей. Даже собаки, у которых не так выражено территориальное поведение, тратят на защиту своей косточки от посягательств больше сил, чем на попытки умыкнуть косточку у других собак. Поведение людей абсолютно похоже: большинство из нас рассердятся, если кто-то будет пить из вашей кружки, наденет ваши тапочки или, как в сказке про трех медведей, будет спать в вашей кровати.

Любой продавец сувениров в туристическом городе вам всегда скажет, что если покупатель взял в свои руки несколько сувениров, то как минимум один из них он купит. Главное – дать ему посмотреть как можно больше образцов. В супермаркетах тележку для продуктов мы воспринимаем как «свою», в которую складываем уже «свои» продукты. При этом более 99 % покупок, которые оказались в тележке, покупаются: человек возвращает из своей корзины продукты на прилавок только в единичных случаях в том числе и потому, что они, попав в его корзину, становятся «его».

С манипуляциями нашим чувством владения мы часто встречаемся при продаже довольно крупных вещей – квартир, автомобилей и пр. Например, автовладелец обращается в дилерский центр с целью узнать стоимость автомобиля по телефону. В ситуации, когда оценщик называет реальную стоимость автомобиля, собственник часто не приезжает в дилерский центр для ее продажи, потому что цена кажется для него заниженной. По этой причине некоторые оценщики умышленно называют завышенную стоимость, чтобы не потерять потенциального клиента, «заманить» его в салон, а дальше уже лично убедить его в том, что цена, которую они называют для него, – выгодна.

Другим примером, показывающим взаимодействие эффекта владения и эгоцентрической ретроспекции, являются ситуации разделения имущества при расхождении собственников или семейной пары. Чаще всего каждый из собственников в таких случаях считает свой вклад в развитие общего дела большим, чем вклад его партнера.

Еще одним из известных феноменов, объединяющих в себе эффект обладания[34], неприятие потери[35] и предвзятость подтверждения[36], является **эффект рационализации покупки** – своеобразный «стокгольмский синдром» покупателя. Он выражается в том, что

покупатель дорогого продукта или услуги после покупки склонен искать рациональные аргументы и убеждать себя, что она стоила своих денег. Маркетологи стараются инициировать это искажение дополнительными поощрениями клиента, который покупает дорогой товар, поскольку в этих случаях нередко возникает так называемое «раскаяние покупателя» – ситуация, в которой клиент понимает, что потратил больше денег, чем рассчитывал.

Некоторые авторы рассматривают рационализацию покупки как частный случай так называемого **иррационального усиления** – оправдание уже совершенных нерациональных поступков с помощью логики. Например, нередко в состоянии алкогольного опьянения люди совершают непристойные поступки, которые уже потом по факту стараются объяснить логикой, рассуждая, почему они так поступили. Другие – приписывают его искажению восприятия сделанного выбора. Но суть от этого не меняется: мы действительно уже задним числом стараемся рационализировать свои поступки и выбор, представляя их себе в более выгодном свете, чем они есть на самом деле.

Подводя итог описанию этого когнитивного искажения еще раз подчеркнем, что его действие внеконтекстуально, то есть оно работает в большинстве ситуаций. Однако в последнее время появляются данные, что оно действует гораздо сильнее на те вещи и ситуации, в которых предметы изначально не предназначены для обмена и продажи. Например, – у человека в коллекции есть старинный раритет, который он ценит и не собирается продавать. Потенциальному покупателю будет трудно его уговорить на продажу даже гораздо дороже рыночной стоимости этого предмета.

Задание

Подумайте, как вы можете усилить у вашего клиента чувство владения вашим товаром или услугой? Как вы можете персонализировать с ним коммуникацию и продавать ему товар, персонально настроенный под его нужды? В простых примерах это может быть подписанная вами для клиента ваша книга, либо кастомизированная настройка вашего программного продукта под его бизнес-задачи. Придумайте как минимум три способа и реализуйте их

в своей практике.

Упражнение

В упражнении ведущий просит у участника 1000 руб. одной купюрой. Получив ее, он словесно несколько раз подчеркивает, что это 1000 руб. участника упражнения, за участие в котором тренер ему очень благодарен. После этих слов тренер рвет купюру участника на его глазах. Через некоторое время тренер достает свою купюру в 1000 руб. и передает ее участнику упражнения, подчеркивая при этом, что это купюра тренера. Далее в ходе обратной связи выясняется, имеются ли какие-либо изменения в отношении участника упражнения к данной сумме денег.

Глава 42. Эффект Даннинга – Крюгера

Почему уверенность и позитив часто ценятся выше компетентности?

Люди с низким уровнем квалификации часто делают ошибочные выводы и принимают некорректные решения, но при этом неспособны осознавать свои ошибки в силу своей низкой квалификации. Это приводит к возникновению у них завышенных представлений о собственных способностях, в то время как действительно высококвалифицированные люди, наоборот, склонны занижать оценку своих способностей и страдать от недостаточной уверенности в своих силах, считая других более компетентными. Таким образом, менее компетентные люди в целом имеют более высокое мнение о своих способностях, чем это свойственно людям компетентным (которые к

тому же склонны предполагать, что окружающие оценивают их способности так же низко, как и они сами).

Об этом когнитивном искажении, так же как и о многих других, знали давно. Еще Сократ говорил, что знает только то, что ничего не знает, а Ч. Дарвин в своих работах писал, что «невежество чаще рождает уверенность, нежели знание».

Однако история научного изучения этого феномена не такая длинная. В 1999 году два студента Корнельского университета Джастин Крюгер и Дэвид Даннинг провели свой дипломный эксперимент. Он основывался на тестировании небольшой аудитории студентов в нескольких областях знаний. Проверка состояла из двух частей: в первой испытуемым давался тест на определение уровня знаний в близких для участников сферах (в которых они считали себя компетентными). Применялись различные направления деятельности и области: лингвистика, психология, математика, география, экономика. Изучались особенности логического мышления, знания грамматики, языка и тому подобное. Вторая часть заключалась в оценивании собственных знаний и уровня компетентности в той или иной области. Простое тестирование выявило несколько особенностей:

1. Студенты, которые показали наихудшие результаты в первой части теста, оценивали себя как высококвалифицированных специалистов.
2. Испытуемые, которые на отлично сдали первую часть теста, во второй поставили себе среднюю или низкую оценку квалификации.
3. После объявления результатов эксперимента более компетентные студенты осознали, что недооценивают свои знания, и согласились с тем, что им следует пересмотреть свои взгляды.
4. Некомпетентные не смогли принять тот факт, что переоценивают свои способности, и были очень расстроены, думая, что исследователи их недооценивают или результаты теста ошибочны.

Из данного эксперимента был сделан вывод о том, что некомпетентные люди не способны осознать уровень своего незнания из-за ограниченности восприятия. Говоря другими словами, у таких людей не могут сформироваться правильные критерии оценивания себя и окружающих. Человеческому мозгу проще принять факт ошибочности других людей, а нехватка собственных знаний в той или иной области остается невоспринятой. Вскоре этот феномен стали

называть феноменом Даннинга – Крюгера, и о нем довольно скоро узнала широкая общественность.

Наибольшую известность феномен получил в 2000 году, когда Дж. Даннингу и Д. Крюгеру за их работы была присуждена Шнобелевская премия. Несмотря на то, что многим эта премия может показаться унизительной, чаще всего она выдается тем работам, над которыми вначале посмеиваются, а потом серьезно задумываются. Так случилось и с данной работой. После непродолжительной критики и проведения дополнительных более масштабных и продуманных экспериментов, профессионалы признали существование данного когнитивного искажения, а Дж. Крюгер и Д. Даннинг стали профессорами психологии.

Люди, знающие об эффекте Даннинга – Крюгера, часто думают, что это не про них, а про окружающих. Однако, как и все когнитивные искажения, он действует на всех и при этом внеконтекстуально. Даже если вы являетесь экспертом в одной области, то относительно другой области у вас вполне может развиваться эффект Даннинга – Крюгера.

Важным практическим выводом из этого эффекта является то, что люди, обладающие низкой экспертизой, часто бывают гиперуверены в себе и на 100 % гарантируют результат своим заказчикам, что, конечно, является ложью или некомпетентностью. Однако такие «эксперты» ведут себя активно, излучают позитив и веру в результат. И это хорошо продает. При этом настоящие эксперты часто занимают выжидательную рефлексивную позицию и не всегда уверены в собственных решениях и выводах, поскольку понимают, что могут столкнуться с подводными камнями.

Ситуация может усугубляться тем, что таких «экспертов» часто оценивают на основе **эффекта ореола**[37]. Некоторые руководители в ходе поиска партнеров или работников прежде всего обращают внимание на то, насколько уверенно соискатель держится на собеседовании и конгруэнтен тому, что говорит. При этом в его голове происходит подмена понятий «уверенность в себе на собеседовании» и «профессиональная компетентность соискателя», которые не всегда связаны друг с другом. Это действительно важный момент, поскольку последние исследования показывают, что руководители (особенно с авторитарным стилем управления) при принятии кадровых решений в большей степени ориентируются на рекомендации и степень

уверенности соискателя в общении. То есть авторитарные руководители «покупают» уверенность, а не компетентность.

Проблема мнимой экспертности сегодня очень актуальна и с каждым годом только возрастает. Довольно часто посредственные специалисты имеют яркое резюме, хорошо простроенную репутацию и имидж, и на их фоне действительно ценные специалисты не могут о себе хорошо заявить. Другая не менее важная проблема – некомпетентные заказчики, которые порой требуют невозможного, а их безапелляционная уверенность в собственной правоте мешает им слышать чужое мнение и избегать ошибок, и хоть как-то реалистично выполнить их заказ.

Кривая корреляции уверенности и профессионального опыта, представленная Дж. Даннингом и Д. Крюгером, свидетельствует о том, что в начале профессионального пути мы неизбежно будем уверены в собственной правоте и компетентности и будем символизировать собой некого «всезнайку», который посмотрел только несколько видео в Youtube и прочитал пару статей в соцсетях, но уверен, что прекрасно разбирается в теме. Однако, по мере накопления профессиональных ошибок и неудач, эта уверенность будет довольно резко снижаться, чтобы потом в ходе долгого изучения теории и практики начать плавно и медленно расти, формируя гармоничное соотношение опыта и уверенности истинного эксперта.

Как отличить мнимого эксперта от истинного?

Во-первых, «эксперты» с эффектом Даннинга – Крюгера всегда уверены в своей правоте и крайне категоричны в своих суждениях. Они, из-за предвзятого и селективного восприятия, легко находят подтверждение своим словам и с неохотой рассматривают альтернативные мнения. По этой причине «крюгер»-руководитель соберет в команде людей, которые с ним во всем соглашаются. Он крайне редко возьмет в команду человека, который способен критиковать его решения и предлагать более эффективные. «Некрюгер» допускает альтернативные точки зрения. Он ищет опровержение своим убеждениям и только когда не находит их, принимает окончательное решение.

Во-вторых, «эксперты-крюгеры» склонны перекладывать ответственность с себя на коллег, партнеров, обстоятельства и не зависящие от них причины. Как только возникает какая-то проблема,

он начинает критиковать партнеров и кричать, что во всем был прав, но при этом ничего не делает, чтобы стабилизировать и изменить ситуацию. Его реакция на стресс чаще всего неконструктивна.

В-третьих, они крайне не любят выходить из зоны комфорта. Чаще всего у них есть простые типовые готовые решения для стандартных ситуаций, которых он и придерживается. Любые изменения таких решений и их модификация вызывают у него бурную негативную реакцию.

Найти общий язык с таким специалистом сложно. Особенно настоящим профессионалам. Тем не менее, чтобы не усугубить проблемы, не пытайтесь прямо переубедить «крюгера»: он скорее сам присоединится к мнению большинства, чем позволит вам себя переубедить. Также не надо его учить в присутствии коллег. «Крюгер» боится потерять лицо на публике, и если вы его раскроете, то получите еще более негативное отношение к вам лично и желание отомстить. Стремитесь перевести общение в формат личных встреч и звонков. Часто «крюгер» в переписке и на личной встрече – это два разных человека. В переписке с его стороны может быть много резкости, требований и негатива. При встрече или во время звонка он чаще всего более сдержан. При отстаивании своей позиции в дискуссии с такими экспертами нужно твердо и уверенно излагать аргументы. Чаще всего победа в таком споре возможна не благодаря экспертизе, а в силу уверенности в себе и в своей правоте. Также по возможности старайтесь устраивать с такими «экспертами» неформальные встречи для повышения командного доверия.

Не так давно итальянские исследователи эффекта Даннинга – Крюгера А. Плукино и Ч. Гарофало сопоставили его со знаменитым принципом Лоуренса Питера. Он заключается в том, что в иерархической системе каждый сотрудник имеет тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности. По Л. Питеру, человек, работающий в любой иерархической системе, повышается в должности до тех пор, пока не займет место, на котором он окажется не в состоянии справиться со своими обязанностями, то есть окажется некомпетентным. Этот уровень и называется уровнем некомпетентности данного сотрудника. На этом месте сотрудник «застрянет» и будет находиться до тех пор, пока не покинет систему (то есть не уволится, не умрет или не выйдет на пенсию). Одно из

важных следствий этого принципа заключается в том, что некомпетентные сотрудники очень редко понижаются в должности, занимая ее до той поры, пока сами не захотят уйти. Это приводит крупные системы к деградации. Чем большее количество сотрудников проявляет некомпетентность, тем более понижаются общие стандарты компетентности в системе и тем менее успешной становится работа системы в целом. При этом А. Плукино и Ч. Гарофало показали, что именно эффект Даннинга – Крюгера позволяет некомпетентным сотрудникам оставаться в своей должности, поскольку они излучают уверенность, что страхует их от увольнения.

В современном бизнесе довольно цинично зарабатывают на эффекте ложной экспертизы Даннинга – Крюгера. Например, когда человек, не искушенный в фотографии, делает снимок на свой iphone, размещает его в Инстаграме и получает большое количество лайков и комментариев, он начинает задумываться, что он – прирожденный фотограф. Далее он идет в магазин фотоаппаратуры, где ему продают профессиональную технику и другие дорогие аксессуары фотомастера, без которых он вполне мог обойтись: однако его вера в собственный талант заставляет его покупать дорогую технику, которую он потом практически не будет использовать. Кто-то через короткое время уйдет из этой профессии сам, и лишь немногие продолжат совершенствоваться. Для них рано или поздно наступит момент, когда они превратятся в неплохих профессионалов, но при этом будут иметь заниженную самооценку. И теперь на них будут зарабатывать уже кадровые агентства и работодатели: им довольно выгодно эксплуатировать человека, который дает неплохой результат, а взамен получает невысокую зарплату, возможность профессионального роста и призрачную перспективу когда-нибудь начать зарабатывать приличные деньги.

Подводя итог, еще раз подчеркнем, что нет человека, не испытывавшего эффект Даннинга – Крюгера на себе: путь к истинной экспертизе довольно тернист и начинается именно с него, с пока еще ничем не подтвержденной уверенности в собственном профессионализме, который потом все-таки приходит, если не бросить деятельность в самом начале, как, правда, поступает большинство из нас.

Задание

Сделайте себе отличное резюме по профессии или деятельности, которой вы в жизни практически не занимались, но косвенно с ней знакомы. Например, если ваша сегодняшняя сфера деятельности – финансовая аналитика, сделайте себе резюме сотрудника HR-департамента. Укажите там несуществующие, но правдоподобные сведения и разошлите нескольким работодателям. Сходите на несколько собеседований с целью получить новую работу. Ваша задача – избегая прямой лжи, получить оффер. Для этого вам потребуется вести себя внешне уверенно и компетентно, при этом прямо не обманывать.

Упражнение

Выполняется в группе из 9–10 человек. Задача одного участника выступить с мотивирующей речью для группы в двух амплуа. Первое – вести себя уверенно, позитивно и при этом говорить про абстрактные темы. Второе – компетентно осветить определенную тему, акцентируя свое внимание на содержании, а не на форме подачи информации, не концентрируясь на уверенности и позитивности. Задача группы сравнить степень доверия к первому и второму амплуа участника упражнения.

Глава 43. Проективное искажение

По себе людей не судят?

Эффект проекции заключается в том, что большинство людей полагает, что люди думают примерно так же, как и они. Особенно этот эффект усиливается в ситуациях неопределенности.

В народе говорят: «По себе людей не судят», однако именно так мы чаще всего поступаем. Вору всюду видятся воры, мошеннику – мошенники, а честному человеку все кажутся честными. И этим с успехом пользуются первые и вторые на горе третьим, неосознанно пытающимся сохранить свой светлый образ честного человека.

Обычно других людей мы оцениваем по критериям, которые предъявляем к самим себе. Например, если мы не разрешаем себе переходить дорогу на красный свет светофора, то мы негативно будем относиться к тем, кто так делает. Если мы самим себе не разрешаем обманывать других, то мы будем плохо относиться к тем, кто так поступает.

Однако, как вы понимаете, все люди разные и исходят из разных критериев и ценностей, которые нечасто совпадают. Когда мы стараемся прогнозировать поведение другого человека в той или иной ситуации мы склонны ставить себя на его место и раздумывать, что сделали бы мы на его месте. При этом все свои ценности и стереотипы поведения мы переносим на анализируемую ситуацию. Большое значение в этом процессе имеют зеркальные нейроны нашего мозга, которые являются субстратом поведенческого копирования и моделирования.

Вообще «понимание Другого» тесно ассоциировано с мозговыми механизмами, анализом действий и извлечением из них концептов «типичного поведения в типичной ситуации». Но этот сложный механизм, обслуживаемый зеркальными нейронами, работает лишь в случае социального равенства, когда источник наблюдаемых действий воспринимается как «такой же, как я». Если нет, он отключается, и нам кажется, что «их» «нам никак не понять». Так возникают и поддерживаются самые опасные стереотипы против женщин, «цветных», других групп людей, утверждая, что они «по природе» другие. При такой оценке внимательность к их поведению и его копирование отключаются вместе с отключением эмпатии и эмоционального переживания по отношению к ним.

Несмотря на то, что зеркальные нейроны действительно способствует возникновению процесса отождествления с тем, кого наблюдаешь и анализируешь, в процессе отождествления мы все равно не можем полностью понять и «примерить» чужую картину мира на себя. К тому же исходя из эффекта обладания[38], свои убеждения и картину мира мы все равно будем ценить больше, чем любые другие, а значит, процесс отождествления будет сопровождаться переносом собственных убеждений и установок на другого человека.

Действительно, навык посмотреть на ситуацию глазами другого человек очень ценен и во многом является психотерапевтичным. Мы способны по-настоящему понять другого не тогда, когда мы просто говорим «Я бы на твоем месте так не поступил», а когда с интересом и принятием относимся к системе ценностей другого человека и пробуем ее смоделировать.

Важнейшим следствием проективного искажения является вывод о том, что как бы мы ни относились к этому, но другой человек думает

совершенно не так, как мы предполагаем и ожидаем от него. Вообще наши ожидания того, как должен вести себя тот или иной человек, во многом определяются проекционным искажением: мы думаем, что они будут вести себя примерно так же, как мы сами вели бы себя на их месте.

В психологии существует несколько теорий проекции. Особенно пристальное внимание ей уделяется в психоанализе и гештальтпсихологии. В психоанализе проекция – это самая распространенная психологическая защита, которая помогает личности переносить свои негативные качества (мотивы, цели и желания) на других, а позитивные личностные качества других – на себя. Таким образом, в проекции мы сдвигаем границу между собой и остальным миром немного в свою пользу, что дает нам возможность снимать с себя ответственность, отрицая принадлежность себе тех аспектов личности, с которыми нам трудно примириться и которые мы считаем негативными.

Типичным примером такой проекции является ситуация, когда родитель заставляет ребенка чем-то заниматься, например играть на фортепиано, лишь потому что ему самому очень хочется (или хотелось) научиться играть на фортепиано – он проецирует свое желание на ребенка, и пребывает в полной уверенности, что ребенку это нравится, потому что это понравилось бы ему самому. В этом смысле проекция является психическим процессом, противоположным эмпатии – способности распознавать чувства другого человека.

Примеров прикладного использования проективного искажения очень много. В частности, огромное количество рекламы основано именно на нем: когда мы видим что-то приятное и позитивное, нам хочется с этим отождествиться и мы проецируем себя на место знаменитостей, актеров и артистов, рекламирующих тот или иной товар.

В поведенческом анализе и детекции лжи с помощью специальных проективных вопросов выясняют истинное отношение человека к той или иной ситуации или событию. Такой подход используют для уменьшения сопротивления опрашиваемого лица и снижения уровня его когнитивного контроля. Безусловно, успешное применение такого подхода требует определенной практики и условий, но, тем не менее,

знание его принципов позволит вам применить его в относительно простых условиях.

Правила и последовательность составления проективных вопросов по А. Филатову:

1. Проверяемого просят оценить поведение преступника в интересующих исследователя ситуациях (например, – кража, обман, коррупционное предложение). Также можно попросить оценить самого человека (а не только его поведение), обстоятельства, контекст и прочее.

2. Исследуется, сталкивался ли проверяемый с подобными ситуациями.

3. Проверяемого просят поставить себя на место преступника и «по себе» оценить ситуацию и ее остальные детали.

4. Исследуется разница отношений к преступнику и к себе в данных обстоятельствах и контексте.

5. Исследуется, при каких обстоятельствах и в какой ситуации отношение проверяемого к исследуемому событию и поведению становится уместным и ободряемым.

6. Исследуется предположительное поведение проверяемого в схожих ситуациях и обстоятельствах, при этом оценивается его невербальная реакция.

Что оцениваем?

1. Значимость темы:

– детализация при ответах на вопрос;

– уровень открытости / закрытости, сотрудничества / конфронтации, вовлеченности / диссоциации;

– наличие или отсутствие стрессовых сигналов;

2. Логичность ответов и их связность;

3. Наличие и выраженность смыслового (реакции вроде «извините, я вас не понимаю»), коммуникативного («вы на меня наезжаете!») и тактического («давайте поговорим об этом в следующий раз?») барьеров.

Пример беседы с использованием проективных вопросов для исследования отношения к краже:

Верификатор: Скажите, пожалуйста, каким нужно быть человеком, чтобы совершить такую кражу (преступление)? Не могли бы вы каким-

то образом оценить, характеризовать преступника как человека, конечно же, с вашей точки зрения?

Опрашиваемый: Трудно ответить на этот вопрос, но предположу, что он, скорее всего, должен быть жестоким, беспринципным и жадным.

Верификатор: Скажите, пожалуйста, вы сами себя могли бы оценить по этим характеристикам? Вас можно назвать жестоким? В каких ситуациях вы бываете жестоким? Насколько вы принципиальный человек? Оцените по 10-балльной шкале. Вас можно назвать жадным? В каких ситуациях вы жадный?

Опрашиваемый: ответ___.

Верификатор: Скажите, а лично вы в своей жизни сталкивались с подобными ситуациями, с подобными кражами (преступлениями)?

Опрашиваемый: Нет, никогда не сталкивался.

Верификатор: Хорошо, спасибо. Задам вам такой вопрос: как бы вы вели себя на месте вора? Как бы вы совершали это преступление? Конечно, если бы это были вы.

Опрашиваемый: ответ____.

Верификатор: Скажите, как вы думаете, что могло бы подтолкнуть преступника к совершению этой кражи (преступления)?

Опрашиваемый: Не знаю, трудно сказать. Возможно, что ему срочно нужны были деньги или что-то вроде этого.

Верификатор: Скажите, если бы у вас была острая финансовая необходимость, вы бы смогли совершить нечто подобное? Почему? В каких ситуациях вы можете допустить для себя совершение чего-то подобного?

Опрашиваемый: ответ____.

Использование такого подхода позволяет получать ценные вербальные и невербальные реакции опрашиваемого об интересующем нас событии. В целом проективный подход сегодня считается одним из трендов в диагностике людей, хорошо знакомых со стандартными и распространенными видами опросов.

Подводя итог данному когнитивному искажению, еще раз подчеркнем его внеконтекстуальное действие: кого бы мы сами ни оценивали, мы чаще всего судим по себе, своим принципам и правилам, которые часто неприменимы в других условиях. А истинное

умение встать на место клиента, принять все его особенности, образ мышления и ценности, без привнесения своих, – один из важнейших навыков качественного поведенческого анализа и создания предсказательных моделей поведения людей.

Задание

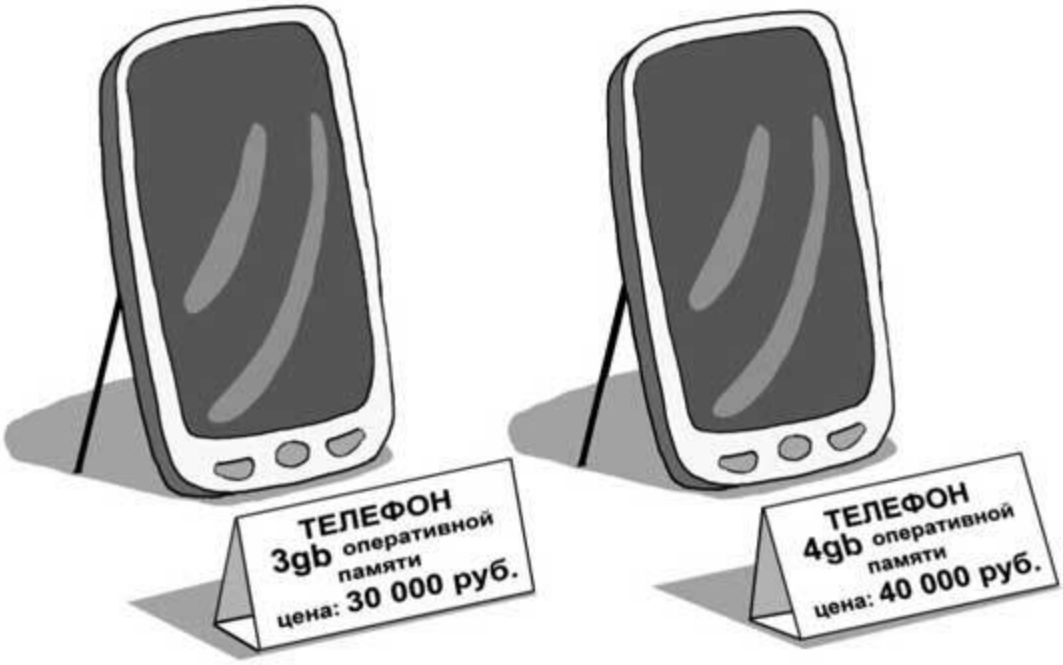
Составьте список проективных вопросов по шаблону, приведенному выше, с целью выяснить отношение опрашиваемого лица, например, к алкоголю, наркотиками, коррупционному поведению или пр.

Упражнение

В группе задавайте вопросы, составленные в задании, одному участнику упражнения. Другие участники наблюдают за реакциями опрашиваемого лица с целью выяснить его скрытые вербальные и невербальные сигналы.

Глава 44. Систематическая ошибка различения

Почему мы даже в простом выборе совершаем ошибки?



Это когнитивное искажение описывает то, как мы делаем выбор между несколькими альтернативами. У большинства из нас есть склонность воспринимать два и более варианта выбора как самые различные при их одновременной оценке, чем в ситуации, когда сравнение происходит по отдельности.

Первые работы по систематической ошибке различения были опубликованы не так давно – в 2004 году и связаны они были с тем, как человек совершает выбор между несколькими альтернативами или одним вариантом. Представьте себе такую ситуацию: лето, жара и вы хотите пить. Вам предлагают купить бутылку простой минеральной воды за 50 руб., и вы с радостью это делаете. Но как только вы открываете бутылку, вы видите, что на самом деле выбор был гораздо

больше, – просто вы его не заметили: за ту же цену можно было купить прохладную минеральную воду, воду с газом, воду разных брендов и вкусов. После этого от вашей радости, может, не останется и следа, а многие даже огорчатся. Таким образом, как только у нас нет выбора, мы довольствуемся тем, что есть. Но как только он появляется, мы стремимся к тому, чтобы мы выбрали лучшее. Таких примеров можно привести бесчисленное множество: если мы хотим съесть одно яблоко, которое лежит на столе, мы его берем и едим; и чаще всего вполне довольны случившимся. Но если на столе лежит 5 яблок, то мы будем выбирать лучшее для себя: рассматривать их свежесть, червивость, поврежденность, спелость и другие характеристики.

Однако вышеприведенные примеры для нашего восприятия не такие существенные: яблоко и бутылка воды стоят не так дорого, чтобы сильно переживать по поводу их выбора. Представьте, что вы пришли в магазин бытовой техники покупать телевизор и на витрине перед собой видите десятки образцов с разными характеристиками и стоимостью. Как показывают маркетинговые исследования, большинство покупателей в таких ситуациях вначале ориентируются на примерный бюджет, который они готовы потратить на покупку. Допустим, он у нас 50 000 руб. Конечно, мы найдем образцы и дороже, и дешевле этой суммы и, кстати, более дорогие образцы будут нам нравиться гораздо больше. После этого к нам подойдет консультант и прекрасно опишет все преимущества более дорогих товаров. И многие из нас согласятся купить телевизор или компьютер не за 50 000 руб., как мы планировали, а за 60–70 000 руб. При этом мы будем объяснять себе это тем, что у телевизора за 70 000 более объемный звук, больше диагональ и, возможно, еще несколько незначительных отличий от телевизора за 50 000.

Удивительно, но маркетинговые исследования упрямо говорят, что уровень удовлетворенности от покупки за 50 000 и за 70 000 практически сопоставим. Оба телевизора прекрасно выполняют свою основную и ряд второстепенных задач настолько хорошо, что если заранее не знать, что они чем-то отличаются, то они для нас были бы практически идентичны. К тому же большинство покупателей используют не более 50 % функционала той бытовой техники, которую они покупают, переплачивая, по сути, за возможность использовать эти дополнительные функции.

Купив более дорогой телевизор или все-таки удержавшись от дополнительных трат и купив более экономный вариант, мы все равно стали жертвой систематической ошибки различения: склонности переоценивать эффект небольших количественных различий при сравнении вариантов выбора. В магазине мы включаем режим сравнения, оценивая телевизоры бок о бок под воздействием повышенной чувствительности к мельчайшим различиям. Но дома нам, чаще всего, не с чем сравнивать приобретенный телевизор, сколько бы он ни стоил. Либо, если можно сравнить, то с более старым вариантом.

Считается, что, принимая решения, какой же вариант выбрать, люди находятся в двух разных режимах: первый – когда мы сравниваем варианты выбора и второй – когда непосредственно испытываем и тестируем их. Делая выбор и находясь в режиме сравнения – мы чувствительны к небольшим различиям между ними. Но, сделав выбор, мы переключаемся в режим испытаний, и там уже нет других вариантов, с которыми можно было бы сравнить свой опыт.

В режиме сравнения мы довольно хорошо определяем количественные различия. Например, мы знаем, что интересная работа намного лучше скучной, или что возможность ходить на работу пешком лучше, чем пробки в час пик. Однако люди в большинстве своем не способны прогнозировать, как количественные различия, связанные с числами, влияют на их удовлетворенность и счастье. Нам трудно оценить разницу нашей гипотетической удовлетворенности от приобретения автомобиля объемом двигателя 1,5 литра, точно так же как и от автомобиля с двигателем в 2,5 литра. Но интуитивно мы считаем, что чем больше – тем лучше.

Это интуитивное видение довольно часто заставляет нас переплачивать за то, что нам совершенно не нужно. В частности, не все смогут объективно оценить, что лично им в их ситуации будет лучше сделать: приобрести квартиру ценой в 5 млн руб. и площадью в 100 квадратных метров или ценой в 4 млн рублей площадью в 85 кв. метров. Стоит ли дополнительно затраченный миллион рублей 15 квадратных метров и некоторого абстрактного удовлетворения от их покупки? Большинство людей интуитивно считают, что да.

Таким образом, мы часто уделяем больше внимания количественным различиям и выбираем вариант, который в

действительности может и не влиять на нашу удовлетворенность и счастье от приобретенного. А все дело в том, что люди считают, что между ними – линейная зависимость: чем больше площадь квартиры, тем лучше, чем больше платят на работе, тем лучше. Это часто именно так, но бывают значительные исключения. На самом деле, покупая квартиру в 2 раза больше, чем у нас есть сейчас, мы не испытываем счастье в 2 раза больше, чем раньше, либо этот эффект довольно непродолжительный: происходит так называемая гедонистическая адаптация и через некоторое время большая квартира будет приносить меньше удовлетворенности, поскольку после этого существенно увеличивается ее планка. Именно это и обосновали К. Хси и Цзяо Чжан в своей работе 2004 года, посвященной исследованию систематической ошибки различения.

Они же и дали несколько рекомендаций по правилам выбора того или иного товара или услуги:

1. Не сравнивайте варианты бок о бок. В режиме сравнения мы тратим слишком много времени и усилий на то, чтобы «определить разницу». Здесь люди сталкиваются с большим количеством деталей, которые в совокупности очень трудно анализировать, а также внимание смещается к несущественным количественным различиям. Чтобы бороться с этим, оценивайте каждый выбор индивидуально, учитывая их особенности и преимущества.

2. Определите обязательные критерии выбора. Маркетологи часто используют систематическую ошибку различения, чтобы заставить покупателя приобрести то, что ему особо и не нужно, но при этом стоит довольно дорого. Можно даже записать то, что действительно имеет значение для вас, прежде чем делать покупки. Как только эти условия будут выполнены, вы сможете выбрать наиболее дешевый вариант, который удовлетворит всем вашим требованиям, однако не будет иметь функций, которые в действительности вам не нужны.

3. Увеличьте количество положительных событий и вещей, к которым невозможно привыкнуть. Не слишком привязывайтесь к вещам. Как говорится, «самые главные вещи в этом мире – не вещи».

Ошибка систематического различения часто усугубляется непониманием закона Вебера-Фехнера. Он заключается в том, что интенсивность ощущения прямо пропорциональна логарифму интенсивности раздражителя. Дело в том, что логически нам кажется,

что люстра, в которой находится 8 лампочек, будет светить в 2 раза интенсивнее, чем люстра, в которой всего 4 лампочки. Но это не так: восприятие интенсивности ее света будет несколько ниже. Точно так же и в других ситуациях: килограммовый торт, конечно, принесет много радости, но двухкилограммовый торт принесет радости не в 2 раза больше, а несколько меньше.

К. Хси и Цзяо Чжан полагают, что мы становимся жертвами систематической ошибки различения, когда недооцениваем свою склонность возвращаться к базовому уровню счастья с течением времени. Это как раз и есть та самая гедонистическая адаптация. Несмотря на то, что мы думаем, что будем жить счастливо, более высокий доход или дом большего размера не приносят нам удовлетворения надолго. Как правило, удовлетворенность будет приспосабливаться ко всему, что является стабильным и определенным, как, например, размер вашего дома, доход или качество телевизора. Эти вещи не меняются изо дня в день, поэтому вы можете ожидать, что вы «гедонистически адаптируетесь» к ним.

С другой стороны, нечастые или неопределенные положительные события (времяпрепровождение с друзьями или захватывающая поездка) происходят слишком эпизодически, чтобы мы к ним привыкли. Именно они помогают создавать в нашей жизни более долгосрочное счастье и удовлетворенность.

Задание

Перед тем, как выбрать и купить себе очередной гаджет, опишите все его необходимые, желательные и излишние характеристики. При приобретении гаджета не покупайте себе вариант с ненужными функциями.

Упражнение

Выполняется в группе. Для упражнения вам необходимо иметь два относительно сопоставимых предмета, в нашем случае это будут две шоколадки, отличающиеся друг от друга брендом, названием, стоимостью, дизайном упаковки, начинкой и массой. Шоколадки представляются одному участнику группы, и его просят выбрать

какую-нибудь из них, если бы он выбирал шоколад для себя. После его выбора необходимо выяснить все его критерии принятия решения в сравнении с другой, не выбранной им шоколадкой. Обратите внимание, как только участник станет серьезно задумываться о своем выборе, он перестанет быть для него очевидным.

Глава 45. Эффект обманки

Как дополнительные альтернативы влияют на наши решения?

Введение дополнительной альтернативы к двойственному выбору склоняет этот выбор к тому варианту, на который эта альтернатива больше похожа.

Это когнитивное искажение широко известно благодаря книгам Дэна Ариэли и Ричарда Талера, хотя у них оно звучит несколько по-другому: «обманка – это любой аспект архитектуры выбора, который изменяет поведение людей предсказуемым образом без запрета каких-либо вариантов». Причем эффект обманки принято рассматривать в контексте теории подталкивания экономической психологии, называя его там эффектом «асимметричной доминации».

Наиболее показательные примеры использования эффекта обманки можно увидеть в любой кофейне или ресторане, оценив ценообразование, например на напитки. Нередко мы встречаем там подобные цены: маленький кофе там стоит 170 руб., средний – 250, а

большой – 270 руб. В таких ситуациях большинство посетителей не рассматривают вариант купить маленький кофе, а выбирают либо большой, либо средний, который здесь и является обманкой. Ее наличие существенно изменяет восприятие стоимости маленькой и большой порции кофе.

Эффект обманки был впервые описан учеными Джоэлом Хубером, Джоном Пейном и Кристофером Путо в 1981 году. Они продемонстрировали действие эффекта посредством экспериментов, в которых участников просили сделать выбор в различных сценариях, например при покупке пива, автомобиля, телевизора, лотерейного билета, походе в ресторан и кино. В каждом сценарии участникам сначала нужно было сделать выбор из двух вариантов. Затем им предлагали третий – обманку для более дорогого товара. Во всех случаях, кроме лотерейных билетов, обманка успешно сработала. Причем эти исследования во многом изменили современный маркетинг и его законы. Они бросили вызов устоявшимся тогда доктринам – известным как «эвристика сходства» и «условие регулярности», в которых утверждалось, что новый продукт отнимает долю рынка у существующего и не может увеличить вероятность того, что клиент выберет оригинальный вариант.

Мы уже говорили о том, что когда потребители сталкиваются с большим количеством альтернатив, они испытывают что-то вроде стресса – это так называемый парадокс выбора. Многочисленные поведенческие эксперименты последовательно продемонстрировали, что большая сложность выбора[39] увеличивает беспокойство и препятствует принятию решений. В попытке уменьшить это беспокойство потребители стремятся упростить процесс, сделав упор на пару основных критериев – якоря[40] (например, цену и количество), чтобы определить наилучшее соотношение цены и качества. Управляя этими ключевыми атрибутами выбора, обманка склоняет потребителя в определенном направлении, давая ему ощущение, что он делает рациональный, осознанный выбор.

В маркетинге и продажах эффект обманки используется повсеместно. Большинство продуктов, которые мы покупаем через Интернет, в настоящее время имеют ряд опций, которые распределяются на три варианта: минимум, оптимум и максимум. При этом чаще всего разница между минимумом и оптимумом более

существенная, чем между оптимумом и максимумом. Это смещает выбор покупателя в сторону большей стоимости и больших трат. В ресторанах вы тоже, скорее всего, сталкивались с маленькой пиццей, большой и средней. По статистике люди в основном покупают средние пиццы, в меньшей степени большие и очень редко – маленькие. Конечно, все это делается с учетом эффекта обманки.

Эффект обманки может также повлиять на наше голосование на выборах и решение о найме на работу. Политтехнологи нередко вводят «дополнительного» кандидата-спойлера на контрасте, с которым люди стремятся выбрать более приемлемый для себя вариант выбора. Также этот эффект можно использовать и в переговорах. Например, ваш руководитель попросил вас, как он делает всегда по своему обыкновению, подготовить несколько предложений по развитию того или иного проекта. Вы заинтересованы в этом проекте и в его развитии, но понимаете, что руководитель не видит в нем большой перспективы и не готов вкладывать в его развития большие ресурсы (его верхняя планка – 500 000 руб.) Вы можете ему предложить три варианта развития проекта с использованием эффекта обманки: первый вариант – инвестировать минимум – 200 000 руб., что на практике означает консервацию проекта. Второй вариант – вложить в развитие проекта 600 000 руб. и планомерно развивать его. И третий вариант – вложить в проект 800 000 руб. и развиваться быстро. При таком выборе руководитель скорее остановится на втором варианте. При варианте между первым и третьим выбором руководитель из целей экономии часто выберет первый, но добавив обманку, которая гораздо ближе к третьему варианту, мы склоняем его мнение в сторону инвестирования.

В последнее время появились сведения, что не все одинаково легко подвержены влиянию эффекта обманки. В большей степени она влияет на импульсивные и интуитивные решения и в меньшей степени – на людей, предпочитающих анализировать и действовать рассудительно. Однако и на них этот эффект тоже действует. Интересно, что свою роль могут играть и гормоны: более высокий уровень тестостерона, например, делает людей более импульсивными и, соответственно, более подверженными эффекту обманки. Повышенный уровень стресса и цейтнот также усиливают вероятность воздействия эффекта.

Задание

Проанализируйте ваше коммерческое предложение на наличие в нем эффекта обманки. Если он не используется, то введите этот эффект для дополнительного подталкивания клиента в сторону выбора более дорогого варианта покупки.

Упражнение

Выполняется в группе. Спросите у участников группы, какой вариант приобретения данной книги они бы выбрали:

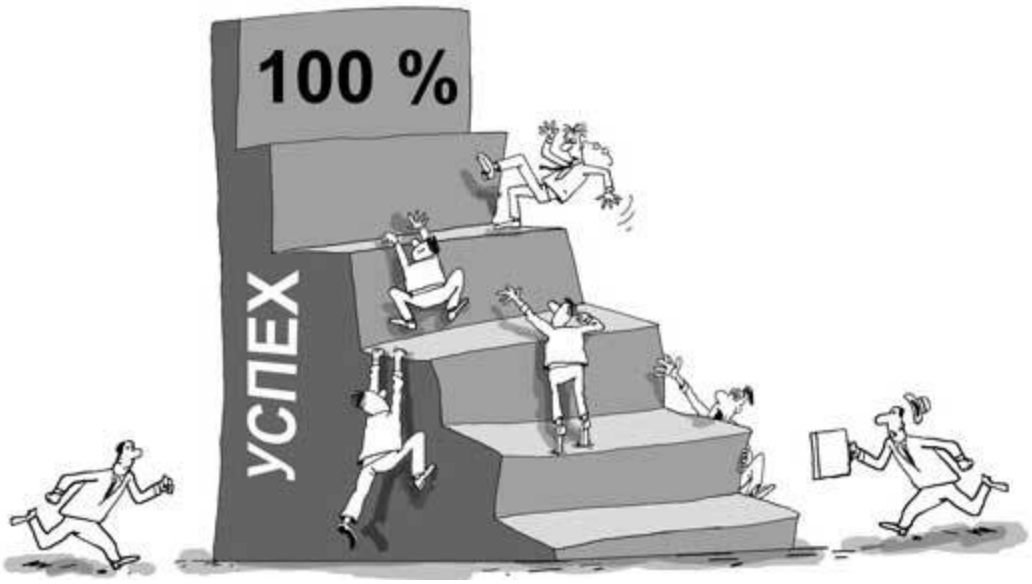
А) электронная версия книги – 500 руб;

Б) печатная версия книги – 700 руб;

В) электронная + печатная версия – 800 руб.

Глава 46. Обман малых выборок

Почему мы верим в истории успеха?



Люди склонны оценивать вероятность наступления того или иного события без учета размера выборки, которая относится к данной ситуации.

Как мы уже говорили раньше, люди вообще плохо оценивают вероятности и различные статистические закономерности. Мы находим закономерности, даже если располагаем весьма скудными данными. Поскольку нам чаще всего доступна лишь небольшая часть информации, а также мы отфильтровываем почти все остальное, у нас просто нет возможности получить полное представление о происходящем. Из разрозненных пазлов информации наш мозг пытается воссоздать цельную картину мира, и как только она появляется, мы считаем ее завершенной и достоверной.

Статистика говорит, что чем меньше исследовательская выборка, тем больше вероятность неравномерного распределения в ней. Например, мы изучаем средний рост в определенной категории людей. Вероятность того, что в небольшой выборке мы получим малопредсказуемые результаты, значительно больше, чем если бы мы

изучали большую выборку. В небольшой выборке мы можем получить результат и 190 см и 160 см, а чем больше выборка, тем сильнее результат будет стремиться к среднему.

Д. Канеман и А. Тверски, которые первыми обратили внимание на эти закономерности, в своих статьях приводят следующую задачу, хорошо иллюстрирующую данный эффект.

Определенный город обслуживают два роддома. В большом роддоме каждый день рождается около 45 детей, а в маленьком – около 15 детей. Как вы знаете, около 50 % всех детей – мальчики. Тем не менее, точный процент меняется со дня на день. Иногда оно может быть выше 50 %, иногда ниже. В течение 1 года в каждом роддоме регистрировались дни, в которые более 60 % рожденных детей были мальчиками. Как вы думаете, в каком роддоме зарегистрировано больше таких дней?

Почти 60 % людей, решающих эту задачу, ответили, что в каждом роддоме результаты должны быть сопоставимы и вряд ли отличаются больше, чем на 5 %. И примерно по 20 % ответов утверждали, что разница будет больше 5 % в первом или во втором роддоме. Однако, согласно теории выборки, большой роддом с большей вероятностью сообщает о соотношении полов, близком к 50 %, в определенный день, чем меньший. В маленьком роддоме выборка меньше, а значит, вероятность того, что мы получим вариант, далекий от среднего, гораздо больше.

Эффект ошибки из-за размера выборки часто соотносится с **иллюзией стабильной уникальности**[41]. По опыту люди знают, что очень трудно долго удерживать какие-либо экстраординарные достижения. Особенно это видно по бизнес- или спортивным достижениям: спортсмены и команды, длительно находящиеся на пике успеха, уникальны и их подавляющее меньшинство. Чаще мы встречаем ситуацию, в которой, как только команда выигрывает значимый трофей, в следующий сезон ее ждет спад. То же самое характерно и для продавцов, вдруг перевыполнивших план на десятки процентов, и для управленцев, и для всех остальных.

Регрессия к среднему как раз и описывает этот эффект: если в сравнимых условиях много раз делать одно и то же, то после каждого экстремального успеха или неудачи с большой вероятностью

последует результат, более близкий к среднему – причем вне зависимости от того, что человеку при этом говорить и как его учить.

Если ваш сотрудник в среднем работает хорошо, а тут у него на ровном месте случился неудачный период, то следующий наверняка будет лучше – вне зависимости от того, услышит ли он от своего руководителя какой-нибудь негатив или нет. А если у него же вдруг получится рекордно высокий результат, то следующая попытка, скорее всего, будет хуже – против статистики, как говорится, «не попрешь».

Но есть одна проблема: нельзя просто взять и практически применить регрессию к среднему для управления эффективностью в коллективах или собственной деятельности, ибо мы никогда не знаем наверняка – где это среднее значение? Другая проблема – в том, что регрессия к среднему, как и большинство статистических явлений, – штука для человеческой интуиции противоестественная, поскольку в душе мы считаем: «Если прет, то в следующий период все обязательно должно быть еще лучше». По умолчанию большинство считают: «Если везет, то везет во всем. А если не везет – то с этим уже ничего не сделаешь». В этом и состоит «бытовая» ошибка в понимании регрессии к среднему.

При этом многие руководители считают, что если сотрудника чаще ругать, то он будет делать свою работу лучше, а если хвалить – хуже. Подтверждается это мнение личным опытом – когда подчиненных ругали за неудачи – их результаты улучшались, а если хвалили – то ухудшались. Мнение это настолько распространено, что многие предпочитают подчиненных вообще не хвалить – чтобы не сглазить или чтобы не расслаблялись. Эти наблюдения подвержены ошибке из-за размера выборки: управленцы редко смогут вспомнить больше десяти случаев, когда их обратная связь закономерно и именно так, как описано выше, меняла поведение подчиненных.

И все же на уровне поведения это значит вот что: хвалить людей за экстремальные успехи обязательно нужно, но при этом морально готовясь к тому, что хвалить в следующий раз придется за менее впечатляющие достижения. А вот ругать хорошего сотрудника при внезапных неудачах – это примерно как ругать монетку за решку вместо орла, только монетка от вас после этого не сбежит, а сотрудник – может. Человека в этом случае лучше поддержать, а ругать стоит лишь самого себя – за незнание статистики и когнитивных искажений.

С другой стороны, мы чаще переоцениваем вероятность реализации крайне редких событий. Многие исследования показывают, что в восприятии многих людей вероятность попасть в теракт сопоставима с вероятностью попасть в дорожную аварию. Хотя статистика говорит, что эти риски абсолютно несопоставимы.

Вообще, отношение к исследованиям у большинства людей довольно странно. Мы скорее склонны концентрироваться на результате или процессе исследования, вместо того чтобы сосредоточиться на изучении выборки исследования и его формата. Однако вместо слова «исследование» здесь может быть поставлено практически любое слово, которое замещает формат получения новых знаний. Помните про **хоторнский эксперимент**[42]? Скорее всего, вы запомнили лишь результат этого исследования, но не запомнили ни выборку этого эксперимента, ни его длительность, ни что конкретно изучалось и вряд ли вспомните имя руководителя этого эксперимента. Все эти детали забываются. Наша память в основном концентрируется на основной идее, а все остальное мы как будто отбрасываем, считая это несущественной информацией. Однако на самом деле она очень важна. Именно эта информация часто определяет, как именно и в каких ситуациях можно ее использовать.

В ошибке выжившего[43] мы рассказывали вам о том, как строился успех Билла Гейтса. Но довольно часто, когда мы слышим мотивирующие истории знаменитых бизнесменов, шоуменов, артистов или предпринимателей, мы слышим исключительно приятные и успешные кейсы и примеры. В большинстве их биографий вы не прочитаете информацию об их ошибках или неудачах – в них вычеркивают весь негативный опыт, оставляя лишь успех и достижения. И когда мы на мотивационном вечере слышим истории успеха трех предпринимателей, подсознательно мы начинаем думать примерно следующее: 100 % предпринимателей добились успеха (три из трех), значит, и у меня тоже получится. А это, как вы сами понимаете, уже не факт.

Одним из наиболее известных разоблачителей обмана малых выборок является Нассим Талеб, который в своих книгах «Одураченные случайностью» и «Рискуя собственной шкурой» описывает большое количество кейсов этого когнитивного искажения в финансах, политике и социальной жизни общества. Рекомендую вам

внимательно их прочитать.

Задание

Начните вести дневник относительно того, насколько ваша целенаправленная корректирующая обратная связь меняет поведение сотрудников (или ваших коллег). Наиболее очевидно это упражнение делать при обучении детей или в процессе наставничества своих сотрудников. Выберите простое действие, которому хотите научить своего сотрудника, и после каждой его попытки давайте ему конкретную обратную связь об эффективности его попытки. Обратную связь при этом точно маркируйте как позитивную и негативную и записывайте в блокнот ее последовательность и результат действия сотрудника. Например: негативная обратная связь – эффективность очередной попытки сотрудника увеличилась; позитивная обратная связь – эффективность снизилась; и т. д. По завершении определенного временного периода обучения ваших сотрудников подсчитайте, как ваш сотрудники реагировали на вашу обратную связь разной модальности.

Упражнение

Выполняется в группе. В группе выбирается участник, который занимается продажами и считает себя хорошим продавцом. Его просят рассказать 2–3 успешные истории продаж. Далее у него спрашивают, какой у него процент конверсии (процент клиентов, встреча с которыми завершается продажей). Допустим, уровень конверсии – 10 %. После этого его просят рассказать 9 неуспешных историй продаж и 1 успешную. Отмечается разница мотивации после первой и второй итерации.

Глава 47. Фрейминг

Стакан наполовину пуст или наполовину полон?

Форма подачи информации влияет на ее восприятие. Стакан может быть наполовину пуст или наполовину полон: ситуация одна, но при этом воспринимается по-разному.

Фрейминг, пожалуй, самое известное когнитивное искажение, и что-то новое о нем написать сложно. Наиболее подробно его описали Д. Канеман и А. Тверски в 1981 году в своих работах, посвященных проблеме психологии выбора и принятия решений. Кстати, примеры, на которых был протестирован этот эффект, весьма напоминают коронавирусную историю, что является интересной отсылкой к 2020 году.

В рамках этого исследования респондентам была представлена гипотетическая ситуация, в которой жизни 600 человек угрожала эпидемия. Участникам опроса предлагалось выбрать одну из двух программ для борьбы со смертельной болезнью. Условия были сформулированы следующим образом:

1) в случае принятия программы A, 200 человек будут спасены (72 % респондентов предпочли этот вариант);

2) если будет проведена программа B, вероятность того, что 600 человек будут спасены, составит 33 %, а что спасти не удастся никого – 66 % (этот вариант выбрали лишь 28 % респондентов).

Во втором случае описание перспектив, связанных с выбором той или иной программы, было изменено:

1) если принимается программа C, 400 человек умрут (выбрали 22 % участников);

2) если принимается программа D, вероятность того, что все выживут, составит 33 %, что все погибнут – 66 % (выбрали 78 % респондентов).

Таким образом, одна и та же стратегия борьбы с эпидемией (A и C соответственно) по-разному воспринималась участниками исследования в зависимости от того, в каком ключе она была презентована. Когда акцент был сделан на негативном исходе (сколько человек погибнет), большинство респондентов предпочитали идти на риск. И, напротив, если речь шла о гарантированном спасении жизни 200 человек (позитивная формулировка), люди принимали решение не в пользу рискованного второго варианта.

Понятно, что в этом примере мы видим и уклон в сторону негатива, и поведенческую конфирмацию, и много что еще, однако и фрейминг здесь тоже немаловажен.

Конечно, зависимость ответа от контекста и заданных рамок была хорошо известна и до Д. Канемана и А. Тверски. Примером тут может служить та же иллюзия размера-веса, которую открыл французский врач Огюстен Шарпатье (1852–1916) еще в 1891 году. Иллюзия эта состоит в том, что если предложить человеку определить, какой из двух имеющих одинаковую массу предметов тяжелее (испытуемый, естественно, о равенстве масс знать не должен), то более тяжелым ему покажется тот, что имеет больший объем.

Таким образом, формулировка вопроса влияет на его решение. В целом о фрейминге писали и до 80-х годов XX века, но при этом не уделяли эффекту важного значения в системе принятия решений. Еще в 1974 году Элизабет Лофтус и Джон Палмер провели исследование, которое хорошо показывает его действие. В эксперименте участникам был показан фильм с записью автомобильных аварий, после чего

людям задавали вопрос о скорости автомобилей, немного изменяя его формулировку: «С какой скоростью ехали машины, когда столкнулись друг с другом?», «…когда они налетели друг на друга?», «…когда они задели друг друга?» и т. д. Ученые выяснили, что при изменении формы вопроса участники давали разные оценки скорости несмотря на то что им всем был показан один и тот же ролик!

В этом плане эффект фрейминга может представлять серьезную проблему и пространство для манипуляций. Например, при получении свидетельских показаний в зависимости от формы вопросов свидетели могут вспоминать события с разной степенью достоверности.

Согласно популярной сегодня теории формирования повестки дня М. Маккомбс и Д. Шоу «agenda-setting», СМИ оказывают огромное влияние на общественность не только словами, но и темами (событиями). Дело в том, что новости, которые нам преподносят массмедиа, как правило, не полностью отображают реальную картину. Каждая редакция придерживается своей политики и политики своего владельца. Соответственно выделяются и освещаются определенные темы, заставляя при этом аудиторию поверить в ее важность. Мир будет выглядеть по-разному для каждого в зависимости от информации, рассказанной ему его авторами, редакторами и издателями. Выпуск новостей на правительственном канале, как правило, посвящен положительной оценке деятельности руководителей страны. Просматривая такие новости, создается впечатление стабильности и развития страны. Оппозиционные каналы эти же самые события рассматривают под другим углом, заставляя думать, что все совсем не так и, напротив, страна не развивается, а деградирует.

Везде, где одни и те же события подаются в разном свете, используется эффект фрейминга. «Повышение прибыли предприятия на 1,5 миллиона рублей» звучит гораздо внушительней, чем «повышение на 0,5 %». «Точность наших прогнозов составляет 80 %» воспринимается позитивнее, чем «вероятность ошибки 20 %». Выживаемость пациентов 95 % звучит оптимистичней, чем 5 %-ная смертность пациентов.

К сожалению, сейчас фрейминг используется не всегда честно и часто для манипулятивных, а не мотивационных целей. Хотя все может быть по-другому. Например, для того чтобы замотивировать людей

бережнее относиться к электричеству и природе, можно фразу «Пользуясь энергосберегающими технологиями, вы экономите 10 000 руб. в год» заменить на «Если вы не используете энергосберегающие технологии, вы теряете 10 000 руб. в год». Мотивирующий эффект от второй фразы будет больше.

Один из самых смешных и практичных примеров фрейминга я услышал от участника одного моего тренинга, посвященного когнитивным искажениям. Участник, отрабатывая тему фрейминга, придумал такую фразу: «Дорогая, что ты выберешь на ближайшие выходные: поехать в Подмосковье на дачу с вероятностью 90 % или во Францию с вероятностью 30 %?». Кстати, – «задержаться» вместо «опоздать» – это тоже вариант фрейминга.

Важно помнить, что фрейминг – это любимое занятие журналистов, политиков и управленцев. Часто они находятся во власти своего положения, представляя информацию именно тем образом, который дает им больше возможностей для достижения целей. Вот только не всегда эти цели будут соотноситься с вашими. Поэтому, прежде чем принять на веру информацию из их уст или утвердиться в своем решении, спросите себя: где и как в этой речи мог быть использован фрейминг?

Задание

Возьмите любой рекламный буклет и рефреймируйте в нем все позитивные слова в негативные. Например, фразу «современный дизайн» рефреймируйте в «к сожалению, у нас нет вариантов с классическим дизайном», фразу «скидка 20 %» – во фразу «скидка всего лишь 20 %» и т. д.

Упражнение

Выполняется в группе. В первой итерации упражнения основной участник разъясняет позитивные аспекты того или иного коммерческого предложения, а остальные участники рефреймируют их в негативные. Во второй итерации – наоборот, основной участник разъясняет негативные стороны коммерческого предложения, а остальные рефреймируют их в позитивные.

Глава 48. Эффект метафорической схожести

Почему Инстаграм и Тик-Ток «рулят»?

Сложные решения и сравнения людям проще производить в метафорической, а не в конкретной форме.

Теория концептуальных метафор – это отдельная тема когнитивной лингвистики, которая сейчас нас интересует только применительно к особенностям мышления и процессам принятия решения.

Как мы с вами говорили, первая система мышления по Д. Канеману – автоматическая и символическая – она «думает» не словами, а образами, картинками, метафорами. Во многом именно поэтому она гораздо быстрей второй системы, которая «думает» словами и логическими конструкциями. Однако сложные абстрактные конструкции тяжелы для анализа и оперативного сравнения друг с другом, а значит, проигрывают в борьбе за наше внимание и интерес.

Для того чтобы мы хорошо усваивали и в дальнейшем использовали информацию, она должна быть удобна для восприятия, интуитивно понятна, соотноситься с нашим предыдущим опытом и легко запоминаться. Метафора позволяет нашему мышлению сделать это довольно просто и быстро, упрощая для нас понимание действительности.

Метафора – это перенос значения с одного объекта, признака или действия на другой, основанный на некотором сходстве. Она помогает легко и понятно объяснять сложные логические конструкции, упрощая их применение в практической деятельности, не заставляя нас тратить дополнительные усилия для этого.

В главе о «проклятии знания»[44] мы говорили о трудностях высококомпетентных людей разъяснять свои знания широкой аудитории. Они довольно часто используют массу профессиональных терминов, сложные слова и понятия, трудный для восприятия простым человеком профессиональный опыт. Это приводит к тому, что аудитория часто их не понимает, тем более что форма подачи такой информации страдает. Как следствие, это вызывает скуку, отторжение и негативную реакцию на такого человека. Использование в этих случаях метафор позволило бы лучше объяснить сложные концепции и быть «ближе к народу», что всегда способствует формированию понимания и доверия между лектором и аудиторией.

Последние исследования внимания человека в области нейромаркетинга доказывают, что метафора обладает большим эффектом вовлечения: метафорическое отождествление гораздо удобней и проще. На этом основываются ключевые рекламные сообщения, которые создаются таким образом, чтобы их было легко «примерить на себя» и идентифицироваться. К тому же метафора может являться даже терапевтическим инструментом, а само по себе метафорическое мышление – весьма важным компонентом творчества.

Сегодня многие исследователи выделяют такое понятие как «метафорический интеллект», которое заключается в способности человека преобразовывать исходную знаковую или предметную информацию в художественные, метафорические образы. Для того чтобы развивать свое метафорическое мышление, полезно следовать нескольким советам.

1. Называйте привычные вам предметы другими словами и терминами, давайте им новые определения. Важно, чтобы эти новые метафорические определения не основывались на функции предмета. Например, стул, конечно, можно назвать «сидушкой», но эта метафора отражает функцию стула и является совсем простой. Старайтесь несколько усложнить себе задание.

2. Объясняйте то, что вы делаете, только через ассоциации и метафоры. Например, фразу «мне нужно сдать свой автомобиль на плановое техобслуживание» можно заменить на «отправить своего железного коня в санаторий». Старайтесь придумывать нетривиальные, но понятные примеры.

3. Ищите метафоры, объясняющие ваши текущие задачи с новой точки зрения. Например, задачу «увеличить продажи» можно метафорически объяснить как «прокачать продажи».

4. Используйте метафоры и ассоциации для запоминания информации. Этому навыку посвящено множество книг и статей по развитию памяти. Память вообще работает на ассоциациях: любое изображение или фотография позволит вспомнить вам гораздо больше, чем слова и цифры.

Феномен того, что картинка запоминается лучше, чем слова и цифры, называется эффектом «превосходства изображения» или, проще – **эффектом Инстаграма**. Его, – эффект Инстаграма, многие даже рассматривают как когнитивное искажение.

Согласно теории Аллана Пайвио о «двойном кодировании», память формируется либо с использованием слов, – вербально, либо через образы – невербально. Конкретные концепции, представленные в виде изображений, кодируются в обеих системах (например, «стул» мы запоминаем и словесно и в картинках); но абстрактные концепции запоминаются преимущественно через слова, которые потом при воспоминании опять перекодируются в образы. К тому же надо учитывать, что картинки в восприятии более отличаются друг от друга, чем слова, что увеличивает их шанс на поиск.

Вообще мир очень визуален, а последние тренды на визуализацию только используют особенности нашего восприятия, но, что бы там ни говорили, не формируют его. Области в нашем мозге, занимающиеся обработкой визуальной информации, гораздо больше областей,

анализирующих информацию из других источников. Не зря говорят, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.

С точки зрения запоминания, понимания и влияния на поведение человека картинка гораздо сильнее, чем текст или слова. Из всех социальных сетей в настоящее время больше всего поставлено лайков в Инстаграме, известным своей визуальной направленностью. В целом публикации с прикрепленной картинкой получают больше лайков, воспринимаются как более понятные и убедительные. Текстовая публикация, тем более длинная, не цепляет взгляд и часто проходит незамеченной.

Помимо бытовых и очевидных, научных доказательств приоритета картинки над другими форматами подачи информации очень много. В популярных книгах и сайтах часто преувеличивают разницу в восприятии картинки и текста, указывая цифры в 10, 50 и даже в 100 раз. Разница, конечно, есть. Но не такая большая. Мне, как медику, запомнилось исследование М. Эхлера, который измерил то, как пациенты запоминают, понимают и используют информацию аннотаций к лекарственным препаратам, написанных с картинками (пиктограммами) и без. Все мы привыкли к тому, что такие аннотации пишутся без картинок. А зря. Добавление простых черно-белых пиктограмм увеличивает понимание действия и других тонкостей препарата на треть, а стремление соблюдать режим назначения увеличивается на 20 %. Это не огромное, но довольно значительное прибавление, учитывая, что в аннотацию вставлялись черно-белые пиктограммы, а не яркие и детальные картинки.

Значение и влияние картинок на наше мышление настолько значительно и при этом незаметно, что трудно не поддаться такому воздействию. Огромное количество рекламного контента создается специально, чтобы убедить нас в необходимости покупок, при этом нейромаркетологи могут в цифрах доказать, какое конкретно изображение работает лучше и почему. Всегда помните о том, что лучше всего о воздействии изображений осведомлены те, кто работает в сферах, требующих умения влиять на людей. Относитесь критически к визуальному сопровождению и старайтесь разбираться более пристально, что именно стоит за привлекательной обложкой товара и рекламы.

Задание

Придумайте для своих значимых презентаций некоторое количество метафор и аналогий. Добавьте их в свои мотивирующие речи и беседы. Позаботьтесь о том, чтобы в вашем коммерческом предложении или презентации было как минимум несколько метафор.

Упражнение

Сделайте в группе упражнения, описанные выше в советах по развитию метафорического мышления.

Глава 49. Эффект определенности и последовательности

Люди всегда стремятся к последовательности и пониманию

В целом люди стремятся поступать последовательно, согласованно со своими принципами и предыдущими действиями. Люди лучше принимают решения и лучше себя чувствуют, если понимают суть происходящего и понимают перспективы.

Как правило, люди хотят быть последовательными или хотя бы казаться таковыми в своих действиях и решениях. Это позволяет им прогнозировать будущее, успокаивает их и дает больше понимания их будущего. Перекладывая это на практический лад и несколько упрощая, можно сказать, что если человек высказался определенным образом о том или ином событии, то в следующий раз, говоря о нем, он, скорее всего, будет говорить то же самое либо что-то очень

похожее. То есть стоит только человеку хоть один раз сказать, что тот или иной бренд хорош, то отказаться от этого мнения ему будет трудно, скорее всего, это мнение будет переподтверждено. Более того, сказав об этом несколько раз (а часто достаточно лишь двух), люди сами убеждают себя в правильности собственной позиции. Дальше включается принцип: «Если я об этом сказал, а тем более повторил, значит, это действительно так».

Именно приверженность и последовательность стоит на страже наших убеждений и предпочтений. Если бы мы не были последовательны, то нам каждый раз необходимо было бы делать выбор, даже в тех ситуациях, которые нам уже знакомы. Это безусловно приводило бы к значительному напряжению 2-й системы мышления по Канеману и большим энергозатратам, чего мы по умолчанию хотим избежать. При этом первая система мышления отвечает за так называемую хабитизацию – формирование привычек и приверженностей. В последнее время именно хабитизация потребления тех или иных товаров и услуг является главной целью нейромаркетингового воздействия на потребителя: ему можно даже и не понимать, почему и исходя из каких критериев он покупает – важно просто ввести это в привычку.

Люди очень любят привычки потому, что без них нам жилось бы очень сложно, если бы мы их лишились, то наша вторая система мышления просто сошла бы с ума. Суть нашей первой системы мышления как раз и заключается в том, чтобы формировать паттерны поведения в нашей обычной жизни, и чем больше их будет, тем проще нам будет жить. Это и заставляет нас вырабатывать привычки восприятия, поведения, принятия решений. И значит, чем больше у нас привычек, тем больше у нас энергии, с «точки зрения» первой системы мышления.

Наш мозг предпочитает паттерны и последовательности, но при этом мы еще любим легкую неопределенность, интригу, а конкретнее – положительную интригу. Такая неопределенность создает у нас интерес и чувство любопытства, но если этой неопределенности слишком много, либо она связана с негативом, возникает чувство тревоги и страха, от которого мы всегда хотим убежать. А из таких ситуаций мы чаще убегаем в сторону **недооценки бездействия**[45] и прокрастинации.

При выборе из двух решений или действий наш мозг по умолчанию выберет то, что для него более понятно. В этом наиболее часто и заключается суть прокрастинации. Она возникает тогда, когда нам нужно сделать какое-то довольно сложное или комплексное дело. Поскольку чаще всего оно еще и не до конца понятно, а перспективы того, что мы быстро получим от него отдачу, туманны, то наш мозг делает все, чтобы им не заниматься. Поэтому мы отвлекаемся на то, чтобы попить кофе, покурить или посмотреть свои соцсети. Эти действия для нас абсолютно понятны, доступны и привычны. Мы делали их сотни раз. А вот решать комплексную задачу или принимать решения с непредсказуемым результатом – к этому, конечно, мы не очень привыкли, это весьма энергозатратно и значит, мы можем откладывать это сколько угодно долго.

Всегда заботьтесь о том, чтобы вы были понятны и предсказуемы в хорошем смысле этого слова. Одна из важнейших функций нашего мозга – это предсказания, на что он тратит большое количество усилий. Он старается спрогнозировать окружающую обстановку и события, поведение в них ключевых фигур, отношение этих факторов к нему, а также наилучшую реакцию на все эти события. На это уходит огромное количество усилий, даже если мы не замечаем этого. Чем лучше наш мозг умеет предсказывать внешние и внутренние события, тем лучше мы к ним сможем подготовиться и сэкономим массу ресурсов, которые можно высвободить на осуществление других важных дел. Чем лучше вы предсказуемы и понятны, тем проще прогнозировать ваши возможные действия по отношению к той или иной ситуации. И если для вашего клиента ваше поведение и реакции будут понятны и предсказуемы, то он во избежание лишних затрат скорее захочет иметь дело с вами, а не с кем-либо другим.

Однако нужно учитывать, что в меру непредсказуемые люди и паттерны весьма привлекают внимание и являются притягательными. Часто с ними хочется установить краткосрочные отношения, которые, правда, довольно редко перерастают в долгосрочные. Это происходит оттого, что долгосрочные отношения требуют последовательности и предсказуемости, а краткосрочные – часто наоборот. Однако, как вы понимаете, эта палка как обычно о двух концах. Если мы сделаем все совершенно понятным как в нашей жизни, так и в нашей коммуникации с клиентом, то это приведет нас к ригидной картине

мира и отсутствию гибкости для изменений, которые могут быть важны в достаточно быстро меняющихся условиях XXI века. Если для нас все станет понятно, то у нас уйдет чувство интереса и любопытства, и мы перестанем развиваться. Но если будет все непонятно, то это, скорее всего, будет приводить к тревожности, страху, гиперответственности и стремлению охватить все своим контролем с последующими проблемами в области психофизиологии и психосоматики. Но в целом, если есть необходимость объяснить человеку, своим сотрудникам, клиентам, руководителю, инвестору, родственникам или друзьям что бы то ни было, лучше это объяснить и сделать в простых, понятных, привычных для них словах. Чем более понятно и знакомо – тем лучше.

Помните, что одно из древнейших правил манипуляций говорит, что люди выбирают то, что хорошо понимают. Одной из лучших манипуляций является сознательное разъяснение только одной альтернативы и напускание негативного тумана неопределенности (или просто неопределенности) на все остальные. Для людей определенность и прозрачность связаны с доверием, а непонимание – с обманом. Кстати, так делают большинство политиков и руководителей, когда хотят убедить свою аудиторию в правильности выбранного ими пути.

Кейсов применения этого когнитивного искажения в маркетинговом воздействии на потребителя и поведенческой экономике весьма много. Доказано, что чем лучше пользователь разбирается во всех функциях и особенностях товара, тем больше он его применяет и относится к нему лояльно. Чем лучше пользователь понимает все функции современных смартфонов, тем больше он будет его применять, что будет приводить к вторичным продажам и росту узнаваемости бренда. А умение просто, кратко и доступно объяснить потенциальному покупателю преимущества своего товара это, по сути, и есть реклама.

Несколько лет назад у меня был один бизнес-кейс, когда мы сознательно рассчитывали на склонность людей к своей последовательности. Я тогда консультировал ряд дилерских центров по продаже автомобилей, и у нас стояла задача усилить лояльность клиентов к конкретной компании: нужно было минимизировать желание клиентов обращаться к конкурентам. Одним из решений было то, что директор центра самостоятельно подходил к клиентам, только

что совершившим покупку, и вежливо, с интересом спрашивал, все ли клиенту понравилось. Чаще всего, когда клиент держит ключи от только что купленного автомобиля, сидит в нем и принимает из рук директора небольшой подарок, он скажет, что ему все понравилось. Если бы об этом спрашивал рядовой сотрудник, то ответ мог бы быть разным, но если директор салона дарит вам шампанское и в тот же момент задает такой вопрос, то тут выбора нет: клиент говорит, что все хорошо. После этого директор салона просил клиента оставить небольшой отзыв о работе салона, на видео или письменно, и более 70 % клиентов соглашались это сделать. Через 3 года выяснилось, что 85 % клиентов, которые оставили такой отзыв, продолжали в том или ином виде быть клиентами именно этого салона.

Задание

Составьте список своих привычек. Определите хотя бы для себя, к чему вы привыкли и какие у вас есть стабильные паттерны поведения. Это могут быть как довольно простые паттерны и привычки, вроде курения, так и не всегда очевидные, например, когда на вас повышают голос, то вы каждый раз автоматические повышаете его сами.

Вспомните 5 своих самых преданных клиентов. Постарайтесь описать их привычки и паттерны мышления. В чем они последовательны и предсказуемы, а в чем – нет? Используйте составленный список для того, чтобы создать более глубокую коммуникацию с вашими клиентами.

Упражнение

Выполняется в группе. Группа в течение какого-то промежутка времени говорит на заданную тему (тема должна быть для нее незнакомой. Например, если вы говорите со «стандартным» мужчиной, поговорите с ним о женской косметике или балете) с одним из участников максимально неопределенно, не давая ему никакой конкретики и приоритетов для оценки ситуации и темы. Через 10–15 минут такой беседы попросите основного участника упражнения дать группе обратную связь, каково ему было находиться в ситуации неопределенности.

Глава 50. Предубеждение распространенной информации

Почему банальности на самом деле так интересны и важны?

Люди имеют тенденцию уделять больше времени обсуждению каких-то банальных, простых и общеизвестных тем и информации, чем сложной и неоднозначной. Иногда это когнитивное искажение называют «интерес к банальностям».

Эта закономерность – следствие совместной работы нашей первой и второй системы мышления. Именно вторая система заставляет нас интересоваться чем-то новым и сложным, но поскольку ее работа энергозатратна, мы не хотим этому уделять много времени. А все известное и понятное не требует большого количества энергии и труда, поэтому с удовольствием обсуждается. Самый наглядный пример этому – банальные посты в соцсетях набирают гораздо больше лайков

и просмотров в сравнении с серьезными и трудоемкими темами. Вообще, сложная и неоднозначная информации – это удел меньшинства и современная политика СМИ это только подтверждает.

Мы разучились воспринимать сложную информацию, и теперь нам нужно, чтобы она подавалась легко, просто, весело и не напрягала. Вот поэтому мы и будем больше внимания уделять банальностям и простым темам. Любой тренер вам скажет, что когда группа только собирается перед тренингом, люди ведут разговоры про погоду, рестораны, одежду и про другие очевидные и понятные вещи, которые все могут увидеть, посмотреть, попробовать, оценить прямо сейчас. Таким темам уделяется больше 80 % времени. Я, как тренер, тоже периодически убеждаюсь в этом. Например, время, необходимое для того, чтобы организовать упражнение, иногда занимает больше, чем само упражнение. Так же каждый раз, когда я делаю редкие онлайн-стримы, участники задают такие простые вопросы, что иногда хочется сказать: «Зачем вы теряете время? Лучше спросите что-нибудь посущественней!» Но люди хотят услышать ответы на понятные простые вопросы и убедиться, что по ним они думают так же. И это нормально.

Хотя обсуждение профессиональной, контекстуально значимой информации может быть крайне полезным, люди и группы часто более заинтересованы в обсуждении простых фактов в том числе и потому, что это позволяет проще достичь группового консенсуса относительно того или иного события. Обсуждение простых вещей и событий сплачивает группу, а сложных и нетривиальных – наоборот, разъединяет. Согласно последним исследованиям, когда члены группы мотивированы желанием достичь соглашения (например, желанием, вызванным ограничениями по времени), их предвзятость к обсуждению общей информации становится сильнее.

Значимость этих несодержательных разговоров и, казалось бы, банальностей очень высока. Сегодня выделяют целое направление и даже навык по поддержанию легкого разговора, называемого **small talk**. Small talk – это непринужденный разговор на отвлеченные темы, которые не предполагают договоренностей, обязательств и т. д. С помощью таких бесед можно избежать неловких пауз, познакомиться с нужными людьми или скоротать время.

Первым исследователем, всерьез обратившим внимание на смол-ток, был великий антрополог Бронислав Малиновский. В 1923 году он написал работу «Проблема значения в примитивных языках», в которой обосновал необходимость смол-тока. Он объяснял: цель любого языка – помочь людям вместе выполнять работу. Люди придумали слова для того, чтобы синхронизировать действия и достигать большей эффективности. Однако с его развитием появилось и бесцельное общение: «Если люди сидят у костра после долгого дня, отдыхают или занимаются рукоделием, они начинают вести беседу, которая никак не связана с тем, что они делают», – писал Б. Малиновский. Он назвал такое общение «фактическим актом речевой коммуникации». В такой ситуации неважно, какой смысл вкладывается в слова. Главное – сам факт разговора.

По мнению Б. Малиновского, в бессмысленных разговорах – вся суть Homo sapiens. С древних времен изоляция была смертельно опасна: спокойнее всего человек чувствовал себя рядом с представителями своей общины, которым мог доверять. Когда у разных общин появились собственные языки, они с их помощью стали показывать друг другу: «Я не чужак, мы из одного племени, мне можно доверять». Если же человек встречал незнакомца, который молчал, ему становилось ясно: это чужак и он может представлять угрозу. В доисторические времена молчание вело к социальному напряжению. С тех пор, по мнению Малиновского, люди испытывают неловкость, когда в компании повисает тишина. Антрополог предположил: смол-ток придумали для заполнения этой паузы и снятия напряжения. А мы с вами помним, что тот, кто умеет снимать социальное напряжение, получает дополнительные привилегии.

Однако в середине XX века, ценность смол-тока в глазах исследователей снизилась: стало популярно говорить исключительно по делу. Западное сообщество решило, что общение можно делить на более ценное и менее ценное. Но вообще-то так называемая болтовня – это инструмент, с помощью которого мы налаживаем социальные связи и выстраиваем межличностные отношения. А это – одна из ключевых наших ценностей и потребностей.

Уже позже известный исследователь смол-тока Николас Эпли, профессор психологии Чикагского университета, в своих многочисленных статьях убедительно доказал, что смол-ток является

важнейшим сплачивающим социум элементом. В одном из своих исследований он делил испытуемых на три группы, у каждой из которых были свои инструкции. Первую группу попросили утром по дороге на работу начать разговаривать с незнакомцами в метро. Другой велели, наоборот, ни с кем не заговаривать. Третьей группе предложили поступать на свое усмотрение. После эксперимента участников спросили, были ли они во время поездки более или менее счастливыми, чем обычно. Те, кто во время путешествия заговорили с незнакомцами, признались, что почувствовали себя лучше. При этом перед началом этого эксперимента Н. Эпли задавал всем испытуемым вопрос: «Как вы считаете, что вам будет приятнее – поговорить с незнакомцем или доехать до работы молча?» Большинство сказали, что им было бы приятнее не разговаривать по дороге, но в итоге эти же самые люди были рады общению с незнакомцами. В целом Н. Эпли провел девять подобных экспериментов – в общественном транспорте, в магазинах, на улицах и даже в научной лаборатории. Цифры во всех экспериментах были разными, но все они подтверждали: большинство людей, неважно, кто они были – экстраверты или интроверты, после смол-токов чувствуют себя лучше, хотя ожидали обратного.

Давайте разберем конкретную ситуацию. Представьте, что вы заходите в лифт, а там уже стоит ваш начальник. Первым делом, конечно, следует поздороваться, но что потом? Большинство предпочитает потерпеть несколько минут, мучая себя неловким молчанием, либо достает смартфон и открывает социальные сети вместо того, чтобы начать непринужденный разговор.

Для такого разговора тему найти очень легко. Говорите о позитивных, простых и эмоциональных вещах. Будьте внимательны к невербалике, улыбайтесь, будьте открыты и доброжелательны, уделяйте все внимание человеку, а не своему телефону. Помните – тот, кто умеет легко и просто общаться, всегда будет пользоваться социальной популярностью. Лучше, чтобы это были вы.

Кстати, закономерности развития смол-тока приводят еще к тому, что люди предпочитают слушать какие-либо простые личные истории, чем сухую статистику. Некоторые исследователи даже выделяют особое когнитивное искажение **«приоритет личного опыта и историй над статистикой».**

Дело в том, что большинство людей не верят статистике, если она противоречит их личному опыту и внутренним убеждениям. Люди оценивают статистику исходя из собственного опыта, собственных историй и впечатлений. А на это влияет их эвристика доступности[46]. Лучшие примеры этому – выборы. По их результатам мы всегда удивляемся, почему тот кандидат, за которого я не голосовал, набирает так много голосов! Этого же не может быть! Но между тем, несмотря на все нюансы наших выборов, есть люди, которые за него проголосовали, и их довольно много.

В конце 2017 года я проводил супервизию переговоров одного московского предпринимателя с инвестором, который рассматривал возможность приобрести у него крупную сеть фитнес-центров. Помню, что когда на переговорах собственники сети стали рассказывать, что по статистике примерно 17 % москвичей так или иначе занимаются спортом и посещают фитнес-клубы, инвестор сказал: «Подождите, ребята. Вы меня обманываете. Смотрите. В доме, в котором я живу уже 15 лет, всего 20 квартир. Я знаю каждую семью из этого дома. Из них я точно знаю, что спортом занимается только одна семья. И все. Не больше». После такой фразы у всех испортилось настроение, переговорщики начали спорить, и сделка не состоялась. Понятно, что в этой ситуации правы все. Вряд ли статистика принципиально врет, но и личный опыт инвестора тоже надо учитывать, поскольку он оказывает непосредственное влияние на его мнение и убеждения.

Кстати, возможно, вы обращали внимание на то, что в современных книгах, особенно иностранных авторов, встречается довольно много личных историй. Авторы часто рассказывают свой опыт, как они пришли к тому или иному выводу. Да, к сожалению, многие из этих историй слишком растянутые, не всегда по делу и даже несколько раздражают, но все же они личностно ориентированы. А информация, которая непосредственно относится к тому или иному человеку, воспринимается и запоминается нами гораздо лучше. Без личной истории, личного опыта мы не воспринимаем информацию как нечто прикладное. Статистика для нашего мозга – это просто набор цифр, который трудно использовать на практике. А пример, кейс, история – это инструкция к тому, как применять описанную статистику.

Хорошие истории и сторителлинг вообще всегда содержат описание личного отношения к происходящему. Там есть эмоции и вовлечение. Статистика и цифры в этом плане диссоциируют и снижают вовлеченность. Не нужно злоупотреблять ни тем, ни другим: всегда разбавляйте статистику историями, а личные истории и кейсы – статистикой.

Задание

Придумайте как минимум три личных истории, которые показывали бы успешное применение вашего продукта или товара в его целевой аудитории. Пусть это будут подробные, насыщенные деталями кейсы, которые бы показывали возникновение проблемы, поиск путей ее решения, вашу помощь в ее решении и отдаленные позитивные последствия решения этой проблемы в будущем. Не забудьте потом разбавить эти истории статистикой и цифрами, которые бы могли бы послужить якорями[47].

Упражнение

В группе расскажите придуманные истории, при этом постарайтесь сделать так, чтобы ваш рассказ начинался с простого смол-тока и постепенно переходил в содержательный диалог, в котором вы доносите до своей целевой аудитории ключевые сообщения.

Глава 51. Эффект прайминга

Как можно незаметно влиять на наши решения?

Эффект прайминга – это классическая уловка нейромаркетологов и один из инструментов незаметного воздействия на наше мышление. Суть его заключается в том, что предшествующие стимулы влияют на то, что мы ощущаем и какие решения принимаем прямо сейчас.

Человеческое мышление в целом ассоциативно, а значит, ассоциации, которые мы развивали до этого, те ощущения, которые мы чувствовали до текущего момента, и те мысли, которые у нас были, оказывают влияние на наше настоящее состояние и вмешиваются практически во все сферы нашей текущей деятельности: в принятие решений, приоритеты, выбор и прочее.

В университетах, когда объясняют эффект прайминга, принято рассказывать следующую историю. Я не знаю, насколько эта история правдива – проверить ее сейчас не представляется возможным, но рассказывают ее довольно часто. В начале XX века вратарь чешской футбольной сборной Франтишек Планичка славился умением уверенно отбивать пенальти даже лучших бомбардиров. Когда в его ворота назначали одиннадцатиметровый, он как бы от огорчения срывал с головы кепку, швырял ее в ворота и занимал свою позицию. Девять из десяти футболистов команды противника били именно в тот угол ворот, куда улетела кепка. С точки зрения психологии – это классический пример прайминга.

Один из наиболее известных и уже классических экспериментов в области прайминга заключался в следующем: людей просили написать на листке бумаги последние две цифры своего номера паспорта или крутануть рулетку и записать число, которое выпадет. После этого им показывали какой-то простой товар (небольшую мягкую игрушку, электроприбор и т. п.) и просили их назвать наиболее вероятную цену, по которой этот товар продается в супермаркете. Выяснилось, что цифры, записанные участником в первой части эксперимента, нередко появлялись и во второй части. Если на рулетке выпадало число 14, то минутой позже человек говорил, что плюшевый медвежонок должен стоить около 14 долларов, – а человек, у которого выпало число 8, предполагал, что тот же медвежонок стоит в районе 8 долларов. Логики в этом нет никакой – но предыдущий опыт очевидно повлиял на последующий.

Для яркой демонстрации эффекта прайминга поиграйте с кем-либо в следующую игру. Вы называете любое слово, после этого другой участник, не обдумывая, называет первое слово, которое ему пришло на ум. Например, вы назовете слово «голова». Чаще всего другой участник после этого скажет слово-ассоциацию, то, с чем так или иначе может быть связана голова, например «очки» или «нос». Крайне редко вы услышите слова, полностью вырванные из контекста, который был установлен предыдущим словом, например «фторфосфаты». Это и есть эффект прайминга.

Те ассоциации, которыми мы мыслим скрытно, но весьма интенсивно, влияют на наше поведение. Еще один из самых известных экспериментов, подтверждающих это, принадлежит Джону Баргу, который он приводит в книге «Сила мгновенных решений», фактически посвященной праймингу. Участникам эксперимента был дан перечень слов с заданием выучить наизусть их прямо сейчас. Все эти слова можно было ассоциировать с пожилыми людьми: старые, одиночество, серое, эгоистично, беспокоит, сентиментальные, мудрые, упрямые, пенсия, морщины, строгие, традиционные, консервативные, зависимые и др. В свою очередь, контрольной группе дали список нейтральных слов. По итогам проведенного исследования было обнаружено, что те участники, которым были даны слова, связанные с пожилыми людьми, уходя с эксперимента, передвигались гораздо медленнее, нежели участники из контрольной группы. В ходе другого

подобного эксперимента испытуемая группа, настроенная с помощью соответствующих слов на «грубость», проявляла нетерпимость, жесткость и употребляла больше нецензурных фраз в своей коммуникации.

Другой весьма нашумевший эксперимент проводили в университете Торонто. В специальную группу выделили студентов с проблемным прошлым. Например, афроамериканцев – бывших наркоманов с судимостями и проблемами с алкоголем. Далее эту группу случайным образом разделили на 2 подгруппы. Обе сдавали письменный экзамен, но у одной из этих подгрупп преподаватель перед процедурой выбора билета спрашивал: «Ты ведь родом из Гарлема, верно? Отсидел 5 лет за распространение наркотиков, да?» – и только после этого выдавал листки с заданием. Эта подгруппа гораздо хуже справлялась с заданиями экзамена, причем совершенно неважно, по какому предмету он был. Напоминание о неблагополучном прошлом мгновенно переключало мозг студента на мысли о своих проблемах, недостатках и слабых сторонах. Это подрывало его уверенность в себе, а как следствие – способность решать задачи. Конечно, здесь есть влияние не только прайминга, но, тем не менее, феномен имеет место быть.

Так как наша Система 1 мыслит ассоциациями, то именно она и «управляет» праймингом. Например, о чем вы подумаете, увидев слово с пропущенными буквами «м__о»? Вероятно, ни о чем. Но услышав слово «еда», вы дополните его до «мясо», «подсказка» словом «мыть» дает установку на «мыло». Согласно исследованию Кэтлин Вос, мысли и такие «подсказки» о деньгах дают установку на индивидуализм. Люди, которым показывали изображения денег, действовали более независимо и неохотно взаимодействовали с другими и при тестировании предпочитали индивидуальные, а не коллективные ценности.

Есть недавние исследования (2019 год) о влиянии прайминга на результаты голосования. По сути, каждый кандидат у избирателей ассоциируется с определенными ценностными словами. Употребление синонимов этих слов в формально политически нейтральном выступлении позволяет незаметно подтолкнуть избирателей к «нужному» выбору.

Однако надо сказать, что прайминг далеко не всемогущ. В октябре 2019 года, когда сам Д. Канеман приезжал в Москву на конференцию,

он говорил, что многие исследования в этой области довольно неточны и тяготеют к **предвзятости подтверждения**[48]. Подсчитать влияние прайминга на наше принятие решений довольно сложно, поскольку оно часто опирается на несколько критериев. Но практическое применение прайминга от этого не стало менее популярным, особенно в интернет-рекламе и дизайне.

Однако, что бы там ни было, прайминг не может заставить человека сделать что-то противоестественное. Он работает в ситуациях, в которых вы можете сделать выбор между А и Б, причем и тот и другой варианты естественны и относительно приемлемы для вас. Например, если вы хотите продать больше французского вина – ставьте в супермаркете французский шансон. Хотите продать больше итальянского вина – крутите песни А. Челентано. Хотите, чтобы продукты в супермаркете воспринимались как свежие, – выставьте на входе живые цветы с запахом росы или озона. Запах свежего хлеба существенно увеличивает продажи кондитерских изделий, а цитрусовый запах – фруктов и овощей. И таких доказанных примеров довольно много.

Таким образом, любой предшествующий позитив или негатив откладывает чувствительный отпечаток на то, какие решения и какие мысли у нас есть сейчас, что мы думаем и как принимаем решения. Поэтому очень важно значимые ответственные решения принимать при нулевом эффекте прайминга, заботясь о том, чтобы предыдущий опыт был относительно нейтральным. Парадоксально, но если до этого у вас было все хорошо и позитивно, то вы, скорее всего, будете склонны к иррациональному оптимизму[49] и недооценке бездействия[50], а если до этого у вас все было плохо, то, скорее всего, речь пойдет о неприятии потери и утраты[51].

В профайлинге и верификации лжи эффект прайминга встречается очень часто. Мы постоянно общаемся с лжецами, а значит, имеем подсознательную установку на поиск обмана. При этом доказано, что после того, как человека обманули несколько раз подряд (достаточно трех), он в краткосрочной перспективе вообще перестает верить кому бы то ни было. А дальше включается механизм самосбывающегося пророчества, и человек вообще становится недоверчивым.

В менеджменте и управлении персоналом эффект прайминга тоже нередко встречается. Когда соискатель присылает свое резюме на ту

или иную вакансию, кадровик формирует свое мнение о нем исключительно по тому, что написано в резюме, а после это мнение либо подтверждается на собеседовании, либо соискателю нужно будет совершить уже гораздо больше усилий, чтобы опровергнуть это прайминговое впечатление о себе.

Манипуляторы также очень любят играть на эффекте прайминга. Часто в качестве этого используются маленькие подарки, конфетки, сувениры, которые для начала «задабривают» жертву манипуляции. Но это делается лишь для того, чтобы потом заставить ее потратить или отдать гораздо больше. И, кстати, такая стратегия работает и во всех остальных контекстах: достаточно чуть улучшить настроение у потенциального покупателя, и он потратит больше и останется более доволен.

Упражнение

В группе сыграйте в игру «Ассоциации». Кто-то из участников называет любое слово, далее другой участник, не обдумывая, называет первое слово, которое после этого ему пришло на ум. И так далее. Задача убедиться в том, что названные слова будут связаны между собой определенной идеей или метафорой.

Задание

Напишите сравнение двух товаров (это может быть ваш товар или услуга и товар ваших конкурентов) с элементами семантического прайминга. Постарайтесь, чтобы описание конкурирующего продукта было относительно нейтральным, а вашего – имело легкие нотки позитива. После этого дайте прочитать эти описания незаинтересованному человеку, малознакомому с данными товарами и узнайте, какой товар он бы выбрал, если бы у него была бы потребность его приобрести.

Глава 52. Эвристика якоря

Какие параметры на самом деле определяют наш выбор?

Принимая решение, люди склонны полагаться на так называемые якоря – легкодоступную и запоминающуюся информацию в виде цифр, каких-то образов, простых фактов или примеров. Фактически это очень напоминает якорение в нейролингвистическом программировании, только здесь якорем может быть все что угодно. Эффект якоря заключается во всеобщей склонности некритично верить той информации, которая первой попалась на глаза и закрепилась в оперативной памяти.

Эффект якорения был открыт Даниелом Канеманом и Амосом Тверски в конце 1970-х. Чтобы понять, как он работает, попробуйте провести следующий простой, но наглядный эксперимент. Попросите несколько человек перемножить все числа от 1 до 8 в возрастающем порядке (т. е. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8), и еще нескольким – в убывающем

порядке (т. е. 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1). Дайте им всего лишь пять секунд на то, чтобы найти ответ.

Понятно, что за такое короткое время мало кому удастся выполнить умножение до конца, поэтому участникам придется дать приблизительный ответ. Интересно, что люди, которые должны перемножать числа в возрастающем порядке, предложат вам меньший результат, чем те, кто перемножал числа в убывающем порядке. В одном исследовании ответ первой группы составлял 512, второй – 2250. Правильный ответ в обоих случаях одинаков: 40 320.

Ответы так различаются потому, что здесь начинает действовать эвристика якорения. Если дать людям на подобное задание лишь несколько секунд, то у них не будет другого выхода, кроме как догадаться об ответе, тем более, если эти варианты ответов вы им предоставите. Результаты перемножения первых нескольких чисел первого варианта очевидно меньше (например, $1\times2\times3\times4=24$), чем второго (например, $8\times7\times6\times5=1680$). Поэтому люди, которым предложено перемножать цифры в возрастающем порядке, дают более низкий ответ, чем те, что умножают в убывающем порядке.

Поразительную иллюстрацию того, как эта умственная попытка «срезать путь» мешает выносить непредвзятые суждения даже опытным профессионалам, мы найдем в исследовании Бирта Энглича из университета Вюрцбурга. Он попросил группу судей, чей опыт работы составлял не меньше 15 лет, вынести приговор в гипотетическом деле. Все судьи прочли одинаковые показания, им предоставили одинаковую информацию об обвиняемом. Затем судей попросили бросить кости. Они не знали, что кости были сделаны так, чтобы давать заранее известное большое или маленькое число. Влияние выпавшего числа на их приговор было невероятным. Судьи, выбросившие маленькое число, постановили, что обвиняемый проведет за решеткой гораздо меньше времени, чем те, что выбросили большое число. Даже когда число не имело совершенно никакой связи с принимаемым решением, оно все равно влияло на результат. Да, в ситуацию вмешивался еще эффект прайминга, но, тем не менее, результат все равно поражает.

Супермаркеты используют правило якорения как метод скрытого убеждения, позволяющий держать покупателя в уверенности, что этот магазин предлагает хорошее соотношение цена-качество на свои

товары. Один из способов этого – использование «товаров особого спроса» или «товаров с известной ценностью» (KVI). KVI – это такие линейки продуктов первой необходимости, как молоко, хлеб, крупы, бананы и др. Их еще называют генераторами трафика, поскольку их покупают чаще всего и они наиболее чувствительны к изменению цен. Хотя среднестатистический потребитель не очень хорошо разбирается в ценах, большинство обычно знает, сколько примерно стоят продукты, которые они покупают чаще всего, и поэтому может сравнивать конкурирующие магазины. Гарантируя, что цены на основные KVI поддерживаются на искусственно низком уровне, иногда даже ниже себестоимости, супермаркеты могут использовать якорение, чтобы убедить покупателей, что все остальные продукты приобретать у них так же выгодно. Но это чаще всего не так: покупателям просто внушают уверенность, что в этом супермаркете низкие цены.

Иногда якорем являются некоторые факты о товаре, которые каким-то образом его характеризуют. Например, покупая смартфон, мы обращаем внимание на то, какого он бренда, насколько у него хорошая камера и сколько, например, там оперативной или постоянной памяти. Все эти цифры являются якорями: у телефона есть огромное количество характеристик, но мы из них всех выбираем только то, что нам важно.

Кстати, однозначно доказано, что при употреблении в презентации или в продаже любой цифры, взятой даже с потолка, конверсия и продажи значительно увеличиваются в сравнении с той презентацией, где таких цифр нет. Например, если сказать, что эту книгу приобрели уже 10 578 человек и все они в восторге от нее и рекомендуют купить другим, то желание ее приобрести несколько увеличится. Конечно же, эту цифру я выдумал, но она подтолкнула вас к покупке: согласитесь, конкретная цифра звучит более увесисто по сравнению с тем, что просто «клиенты, которые приобрели».

Возможно, вы помните, еще недавно на лендингах была мода указывать количество «моих клиентов», «оказанных консультаций», «совершенных сделок» и прочих цифр? Чаще всего эти цифры придумывались, но при этом они тоже являлись якорями. Впрочем, точно так же, как и рекламные посылы «на 15 % больше», «20 % скидка», «теперь в новой упаковке», «пальчики оближешь» и пр. Эти слоганы и есть суть быстрой рекламы, которая заключается в том,

чтобы внушить в подсознание человека несколько простых якорей, которые легко бы запоминались и воспроизводились и были всегда доступны на основании эвристики доступности[52].

В бизнес-коммуникациях якоря часто обозначают в виде инфографики на слайдах. Это емкий и удачный способ структурировать и визуализировать информацию, сделав ее одновременно простой для восприятия и запоминания.

Упражнение

Выполняется в группах по 6–9 человек. Попросите участников группы выстроиться по росту от большего к меньшему. Поблагодарите участников группы за это, а дальше, делая вид, что вы чем-то неожиданно оказались заняты, попросите их немного подождать. Минуты через 2–3 попросите в каждой группе выбрать лидера. После того как каждая группа это сделает, обратите внимание участников упражнения, что как минимум в половине групп лидером будет выбран тот, кто выше всех.

Задание

Опишите ваш товар или услугу, которую вы оказываете, при помощи инфографики. Сделайте инфографическое сравнение своего товара с товаром конкурентов.

Глава 53. Ошибка конъюнкции

Почему наш мозг за деревьями не видит леса?

Ошибка конъюнкции – это когнитивное искажение, связанное с приданием большей правдоподобности совместным событиям, чем событиям в отдельности. Конъюнкция – это понятие из логики, обозначающее сложное предложение, в котором связаны два простых суждения, например: «Я подписал документы и положил их на стол». В этом сложном суждении (конъюнктивном) соединены два простых суждения: «Я подписал документы» и «Я положил документы на стол».

Ошибка конъюнкции возникает, если человек пытается определить, что более вероятно: то, что утверждается в конъюнкции, или то, что утверждается в одном из простых суждений, эту конъюнкцию образующих. Люди считают, что полное предложение более правдоподобно, чем его отдельные части.

Возможно, из-за значительной ассоциативности нашего мышления мы склонны больше доверять цельным историям, включающим в себя

сразу группу утверждений, нежели отдельным утверждениям. Приведем простой пример эксперимента, в котором одно утверждение кажется более вероятным, чем другое, даже после того, как человеку указали на логическую ошибку в сопоставлении вероятностей. Вот эти утверждения:

1. Марадона был в долговременном запое и через год сумел выиграть чемпионат мира по футболу.

2. Марадона был в долговременном запое, полгода лечился от алкоголизма и через год сумел выиграть чемпионат мира по футболу.

Второе утверждение кажется более вероятным, поскольку в нем утверждается, что перед участием в чемпионате Марадона лечился от алкоголизма. В первом же утверждении может показаться, что спортсмен продолжал уходить в запои, но все равно как-то сумел выиграть в чемпионате.

Давайте разобьем эти два сложных утверждения на три простых:

А. Марадона был в долговременном запое.

Б. Марадона полгода лечился от алкоголизма.

В. Марадона через год сумел выиграть чемпионат мира по футболу.

Теперь определим структуру первоначальных предложений: первое утверждение – это «А и В», а второе – «А и Б и В». Законы логики нам подсказывают, что второе утверждение будет менее вероятно, чем первое, поскольку оно состоит из трех, а не двух составляющих. Но в это же время интуитивно кажется, что второе предложение (в котором Марадона лечился от алкоголизма) более правильным, хотя на самом деле это не так: три последовательных события произойдут с меньшей вероятностью, чем два.

На ошибку конъюнкции впервые обратили внимание А. Тверски и Д. Канеман. Их знаменитая задачка про Линду считается классической и до сих пор используется в исследованиях. Вот она: «Линде 31 год, она не замужем, за словом в карман не лезет и очень сообразительная. Она училась на факультете философии. Студенткой много размышляла о дискриминации и социальной несправедливости, участвовала в демонстрациях против распространения ядерного оружия. Вопрос: что более вероятно?

1. Линда – кассир в банке.

2. Линда – кассир в банке и активная феминистка».

Большинство выбирает ответ 2, несмотря на то что вероятность выше у варианта 1. Но человеческий мозг думает именно таким образом, и ошибка использования логического «и» является одной из самых распространенных среди когнитивных искажений.

Ошибка конъюнкции встречается в самых различных сферах нашей жизни. В частности, существует широко используемая манипуляция в рекламе, когда последовательно перечисляются достоинства рекламируемого продукта, но при этом часть достоинств могут быть выдуманными. Однако наш мозг не увидит такой ошибки. Нередко такие уловки используются в рекламе алкоголя и сигарет. Например, показывается некая знаменитость с сигарой в зубах, скажем, тот же Марадона, с посылкой «кури наши сигары и будешь как Марадона, находясь на пляже и зарабатывая кучу денег». Вроде бы это не сильно связанные вещи, но для людей звучит куда убедительнее, чем просто «кури наши сигары». Ведь мы же все хотим находиться на пляже и зарабатывать деньги? Вставляя между этими желаниями «сигары», рекламщики не только делают рекламу более убедительной для нашего мозга, но и отлично делают свою работу.

Этот же прием используется в политике, особенно во время агитации перед выборами. Ведь если обещать много и сразу, люди в большинстве своем поверят значительно охотнее, чем если обещать мало. Особенно важно создавать цельные истории при этом, и можно даже связывать факты, которые обычно противоположны друг другу, например: «после выборов мы снизим налоги, повысим расходы на здравоохранение и увеличим пенсии».

В воспитании детей фраза «сходи в свою комнату, убери и игрушки и переоденься» будет гораздо эффективнее, чем три последовательные фразы: «Иди в свою комнату. Убери игрушки. Переоденься».

Также ошибка применения конъюнкции может сопровождать и другие когнитивные искажения. Ошибка планирования, когда люди что-то собираются сделать, но не успевают в заданные ими же сроки, может осложняться в этом случае. Если человек планирует несколько вещей сразу и связывает их союзом «и», то такой план кажется простым и в нем легко ошибиться с оценкой времени, необходимого для выполнения отдельных этапов плана. Но ведь можно выписать в виде нумерованного списка все этапы, и каждому сопоставить некий

временной интервал, в таком случае не будет ложного впечатления от простоты плана, представленного в виде красиво звучащей истории.

С данной ошибкой также связан **эффект ореола**, когда позитивные или негативные качества в одной области переносятся на другую область. Характерный пример: собеседования при приеме на работу, когда хороший наряд добавляет «баллов» кандидату даже в том случае, когда с ним общается опытный кадровик. Ведь кадровик может рассуждать примерно следующим образом: «он так хорошо одет, и, наверное, весьма умен, и, наверное, хорошо умеет работать в команде».

Ошибка конъюнкции, по-моему, хорошо объясняет известный «Xerox Mindfullness Experiment» Эллен Лангер – известного психолога Гарварда, исследующей проблемы осознанности. В 1978 году она подходила к очереди из пяти человек, стоящих для ксерокопирования документов, и просила пропустить ее вперед, используя стандартные фразы:

«У меня всего пять страниц. Не могли бы вы пропустить меня вперед?»

«У меня всего пять страниц. Не могли бы вы пропустить меня вперед, потому что я очень спешу?»

«У меня всего пять страниц. Не могли бы вы пропустить меня вперед, потому что мне очень надо сделать ксерокопию?» и др.

Удивительно, но без объяснения причин ее готовы были пропустить около 60 % стоящих в очереди, а при озвучивании любой (!) причины – около 90 %. Таким же образом действует ошибка конъюнкции, как бы объясняя нашему мозгу, почему одно утверждение связано с другим и делает эту связь логичной.

Если ошибка конъюнкции умело скрыта в тексте, то заметить ее непросто. В то же время с этим вполне реально бороться, подмечая в тексте или в речи, и, по возможности, в своих мыслях, грамматический союз «и», а также другие конструкции, которые могут воплощать идею логического «и»: «если, то», «следовательно», «поскольку». Когда вы заметили использование союза «и», задумайтесь, насколько близкие между собой вещи он связывает. Рассмотрите вероятность правдивости каждого отдельного факта или утверждения, связанных вместе, затем вспомните, что эта операция не зря называется логическим умножением – вероятности умножаются и становятся

ощутимо меньше. Скажем, если через логическое «и» связаны три утверждения, вероятность правоты каждого из которых вы оцениваете в 80 %, то вероятность правоты всего утверждения будет равна 0,8×0,8×0,8=0,512, или 51,2 %.

Задание

Добавьте в свое коммерческое предложение три примера использования ошибки конъюнкции.

Упражнение

В группе попросите участников зачитать друг другу их коммерческие предложения с использованием ошибки конъюнкции и без нее. Сравните результаты и силу влияния этих коммерческих предложений на аудиторию.

Глава 54. Ошибка планирования

Почему все происходит гораздо медленнее, чем нам хочется?

Люди склонны быть слишком оптимистичными, когда оценивают время, которое потребуется на выполнение определенной работы. Даже имея за спиной негативный опыт, когда они не справлялись с конкретным заданием к поставленному сроку, планируя аналогичное задание, они все равно склонны давать более оптимистичную оценку. На деле же очень часто времени требуется намного больше, просто потому что перед началом выполнения задания человек неспособен точно предугадать и учесть все факторы, которые могут его задержать.

Впервые об ошибке планирования написали Д. Канеман и А. Тверски в своей работе 1979 года: они отметили, что она носит систематический характер и, что очень важно, не зависит от опыта – даже если в прошлом человек уже сталкивался с точно такими же задачами и потратил на них больше времени, чем предполагал вначале, он все равно склонен преуменьшать необходимый на их выполнение

срок. В дальнейшем ошибка планирования неоднократно исследовалась и была подтверждена в различных нациях и группах.

Любой менеджер или студент скажет, что план – это одно, а его реализация совсем другое. Например, в 2008 году Роджер Бюхлер, известный профессор по социальной психологии, опрашивал студентов, насколько часто они не успевали выполнить задание к поставленному сроку. По словам опрашиваемых, в 70 % случаев им не удавалось выполнить задание в срок. После этого Р. Бюхлер задавал вопрос о том, как они оценивают свои шансы выполнить новое аналогичное задание к назначенному времени. 80 % студентов ответили, что новое задание они точно выполнят вовремя.

Одна из причин, почему это происходит, связана с тем, что люди склонны считать причины, помешавшие выполнению прошлого задания вовремя, единоразовыми. Мы считаем, что в прошлый раз мы столкнулись с неожиданными и непредсказуемыми препятствиями, из-за которых был нарушен дедлайн, но в следующий раз такого не произойдет и нам уже ничто не помешает быть полностью сконцентрированным на выполнении задания.

Оказалось, что на ошибку планирования оказывает влияние и детальное планирование. Удивительно, но чем подробнее мы планируем процесс выполнения задания, тем оптимистичнее наши прогнозы. Мы устроены так, что, продумав до мелочей, каким образом мы будем выполнять работу, нам кажется, что половина дела уже сделана и все пойдет именно так, как запланировано. Это связано и с эффектом первенства[53].

Д. Канеман и А. Тверски, когда проводили свои эксперименты по исследованию ошибки планирования, разделили студентов на две группы: первую группу они попросили придумать причины, которые помешают успешной сдаче экзаменов, второй группе они дали задание придумать причины, по которым экзамены будут сданы успешно, а также их просили расписать подробный план подготовки к экзаменам. После этого они попросили обе группы оценить вероятность получить хорошую оценку на экзамене. Студенты из первой группы были более пессимистичны и предположили, что их оценки будут хуже. Студенты из второй группы, напротив, были оптимистичны и посчитали, что их оценки будут выше. Однако в итоге каждый раз оказывалось, что предсказания «пессимистов» были гораздо ближе к действительности.

Интересный факт, но так называемые «реалистические пессимисты», на образ мышления которых любит ссылаться Д. Канеман, на практике редко ошибаются в своих предсказаниях. Реалистический пессимизм – это явление, когда пессимистически настроенные люди либо кто-либо находящийся в депрессии делают более точные прогнозы на результат завершения актуальных задач.

При планировании незнакомого дела, в котором у человека нет опыта, ему наверняка покажется, что нужно будет меньше времени, чем в действительности. Например, если вы никогда не писали диссертацию, то вы скорее будете представлять, что на ее написание требуется не так много времени. Здесь также полезно вспомнить шуточный рекурсивный закон еще одного нобелевского лауреата Дугласа Хофстадтера: любое дело всегда длится дольше, чем ожидается, даже если вы учитываете закон Хофстадтера.

Таким образом, люди при планировании часто исходят из самого оптимистичного варианта. Например, в студенчестве мы считаем, что в этот раз нам удастся побороть нашу лень и написать дипломную работу очень быстро. Или что ремонт квартиры не займет много времени. С одной стороны – это хорошо, в начале процесса это успокаивает, но с другой стороны, каждый раз, когда мы срываем дедлайны или опаздываем на встречу, – это создает дополнительный стресс из-за несоответствия наших ожиданий реальности.

Еще одна причина возникновения ошибки планирования – особенности нашего состояния. В разное время мы с вами пребываем в разных состояниях настроения, здоровья, окружения и т. д. Так, например, пребывая в состоянии сытости, нам легко принимать решение о том, что с завтрашнего дня мы будем придерживаться диеты. Но если мы голодны, то решение о диете принять гораздо сложнее. При планировании событий и заданий мы зачастую не принимаем во внимание, что наше состояние со временем может измениться, и мы не знаем точно, как поведем себя при этой смене.

Третья причина – так называемый фокализм. Планируя новое дело, мы с вами считаем, что в будущем все наше внимание и вся энергия будут направлены только на него. В реальности же внимание быстро рассеивается, а интерес со временем может угасать. В жизни могут появиться новые обстоятельства, новые занятия и новые интересы, что следует учитывать, особенно планируя долгосрочные задачи.

Д. Канеман и А. Тверски считают, что нам вообще необходимо отказаться от фокуса на планировании, а обращать большее внимание на свой прошлый опыт того, сколько времени у нас ушло на похожую задачу. Также будет правильно обратить внимание на опыт других: сколько в среднем занимает выполнение этого задания. Однако в данном случае мы все равно склонны переоценивать себя, считая, что мы более компетентны, способны и мотивированы, чем другие, а значит, и задание мы выполним быстрее.

Для избегания ошибки планирования Д. Канеман рекомендует почаще задаваться вопросами «Если все пойдет как всегда, когда я закончу?», «Что должно произойти, чтобы все закончилось в указанные сроки?»

Недавно Д. Канеман вообще предложил расширить смысл термина «ошибка планирования» и включить в него недооценку затрат и рисков: т. е. Д. Канеман считает, что люди неправильно оценивают количество всех ресурсов, требуемых для выполнения задачи. И примеров этому, конечно же, предостаточно. Скажем, знаменитый Сиднейский оперный театр был открыт на 10 лет позже и обошелся не в 7 миллионов долларов, как планировалось, а в 102 миллиона, то есть в 14,5 раза дороже. Таких примеров существует великое множество не только в стабильных и развитых экономиках, но и в нашей тем более.

Задание

Подсчитайте, какое время вам необходимо, чтобы добраться от дома до работы. Например, вам для этого необходимо 30 мин. Попробуйте сократить это время на треть, убедитесь в том, что это довольно сложно. Попробуйте увеличить это время на треть и убедитесь, что это сделать очень легко.

Упражнение

Выполняется в группе.

Дайте группе определенное простое задание, например разыграть сценку, и спросите, сколько времени у них займет подготовка. Засеките это время и отметьте, сколько группе в действительности понадобилось времени, чтобы выполнить задание.

Заключение

Тема когнитивных искажений в поведенческом анализе является одной из ключевых. Мы не можем правильно анализировать поведенческие паттерны людей, не понимая, как работает их и наш мозг. При этом надо понимать, что перечисленные в книге когнитивные искажения – это лишь часть фильтров нашего мышления, которые вмешиваются в процесс анализа и принятия решений относительно того или иного человека. О том, как это делается и что дает, мы подробно расскажем в следующих книгах.

Подводя итоги этой книги, еще раз подчеркну, что мы не можем быть полностью объективны при анализе другого человека, и, смирившись с этим, надо работать над тем, чтобы снизать зависимость своего анализа от наших субъективных фильтров восприятия. А это невозможно сделать без структурного и четкого понимания когнитивных искажений. Их цель – сэкономить ресурсы нашего мозга, но когда есть профессиональная задача, которая напрямую касается судьбы человека, такая экономия совершенно неуместна.

В ситуациях, когда мы сталкиваемся с переизбытком информации, наш мозг начинает экономить ресурсы, выборочно направляя наше внимание на то, что для него более значимо. А именно:

• мы в основном замечаем лишь то, что хотим заметить, то, что с чем уже знакомы или чаще встречали;

• контрастные, необычные, смешные привлекательные стимулы притягивают наше внимание больше, чем привычные и не смешные;

• наш мозг ориентирован на поиск динамики: мозгу скучна статика и стабильность, он хочет видеть и лучше отмечает изменения;

• мы ориентированы больше видеть и ценить ту информацию, которая подтверждает нашу точку зрения. Остальная информация ценится значительно меньше;

• к себе и к информации о себе мы относимся гораздо менее критично, чем к информации о других. Мы гораздо легче обнаруживаем изъяны в других, чем в себе. Особенно мы любим то, что способствует повышению нашей самооценки, и стремимся получать эту информацию как можно больше и чаще.

В ситуациях, когда мы анализируем неоднозначную, сложную информацию, мы склонны:

• мыслить стереотипами и шаблонами. А если их нет или они не работают, то мы сами склонны придумывать ложные закономерности, на которых основываем собственные решения;

• упрощать способ принятия решений, а если это невозможно, то откладываем принятие решения или возлагаем ответственность за него на третью сторону;

• дополнять и самостоятельно додумывать ту часть информации, которая больше согласуется с нашими предпочтениями и предыдущим опытом;

• упрощать числа и вероятности, чтобы ими было легче оперировать;

• думать, что хорошо понимаем себя и других людей, их ценности и причины поступков, хотя это на самом деле далеко не так.

В ситуациях, когда нам необходимо действовать быстро и принимать решения в условиях дефицита времени, мы склонны:

• фокусироваться на близких и измеряемых результатах, вместо отложенных и абстрактных;

• преувеличивать значимость и ценность собственных действий в сравнении с действиями и поведением других участников ситуации;

• завершать то, во что вложили много времени и усилий, отталкивать от себя новые альтернативы, предпочитая консервативное планирование и решения;

• не принимать решений, имеющих необратимые последствия, и сохранять текущий статус ситуации и отношений;

• выбирать простые, понятные и знакомые пути решения ситуации, избегая новых, неоднозначных и сложных способов.

Особенности нашей памяти, которая во многом определяет то, каким образом мы анализируем информацию, заставляют нас:

• редактировать воспоминания для придания им более позитивного и эгоцентричного образа;

• отбрасывать и забывать детали событий, которые не вписываются в текущее понимание ситуации, вычеркивать частности для поиска, построения и закрепления паттернов;

• упрощать и сокращать количество сущностей и категорий до ключевых моментов и элементов;

• по-разному относиться к воспоминаниям в зависимости от их значимости, текущего состояния и настроения;

• достраивать необходимую информацию для ее лучшего соответствия нашему основному мнению.

Это особенности следует учитывать всякий раз, когда мы принимаем ответственные решения и анализируем текущие события. В свою очередь, я надеюсь и рассчитываю на то, что эта книга позволит вам впредь принимать более объективные решения не только при анализе людей, но и других ситуаций, с которыми вы будете встречаться в своей жизни.

Об авторе

Филатов Алексей

• Эксперт-профайлер международного уровня.

• Эксперт в области детекции лжи.

• Руководитель лаборатории цифрового профайлинга (резидент Сколково).

• Автор первого в мире модуля автоматизированного профайлинга ProfileCenter, инновационного программного продукта, создающего подробный профиль персонала на основе анализа его цифрового следа.

• Признанный специалист в оценке лица, эмоций и предиктивной аналитики (Европейская ассоциация предиктивной аналитики).

Базовое образование:

• Высшее медицинское, врач-психиатр.

• Высшее психологическое.

Дополнительное специализированное образование:

С 2008 по 2020 год проходил обучение у большинства мировых мэтров в области профайлинга, предиктивной аналитики и верификации лжи. Специализированное обучение в университетах Лондона, Глазго, Женевы, Милана, Порту, Амстердама и Москвы.

Услуги:

– автоматизация профайлинга и детекции лжи;

– прикладное профилирование в бизнес-контекстах: маркетинг, продажи, переговоры, социальная инженерия;

– кадровая аналитика, проверки и расследования;

– обучение в области нетестовой психодиагностики и оценки персонала.

Связь с автором:

www.ProProfiling.com

Telegram: T.me/ProProfiling

FB: ProProfiling

Благодарности

Автор благодарит всех, кто прямо или косвенно повлиял на издание этой книги.

Прежде всего выражаю огромную благодарность Даниелу Канеману за то общение и обучение, которое мне посчастливилось у него пройти, за его работы и внимание. Еще в 2019 году он получил первый экземпляр этой книги и одобрил ее издание.

Не меньшее влияние на эту книгу оказали и другие мэтры из разных областей науки и практики. Среди них особо выделю Ричарда Талера, Марка Гоулстона, Дэна Ариэли, Александра Тодорова, Антонио Дамасио, Рейчел Джек, Питера Сэловея, Константина Анохина, Владимира Барабанщикова, Николая Незнанова, Лидию Григорьеву, Вячеслава Дубынина, Марию Фаликман, Асю Казанцеву, Ольгу Сварник, Андрея Курпатова, Алексея Добрянского и многих других! Безмерно вам благодарен.

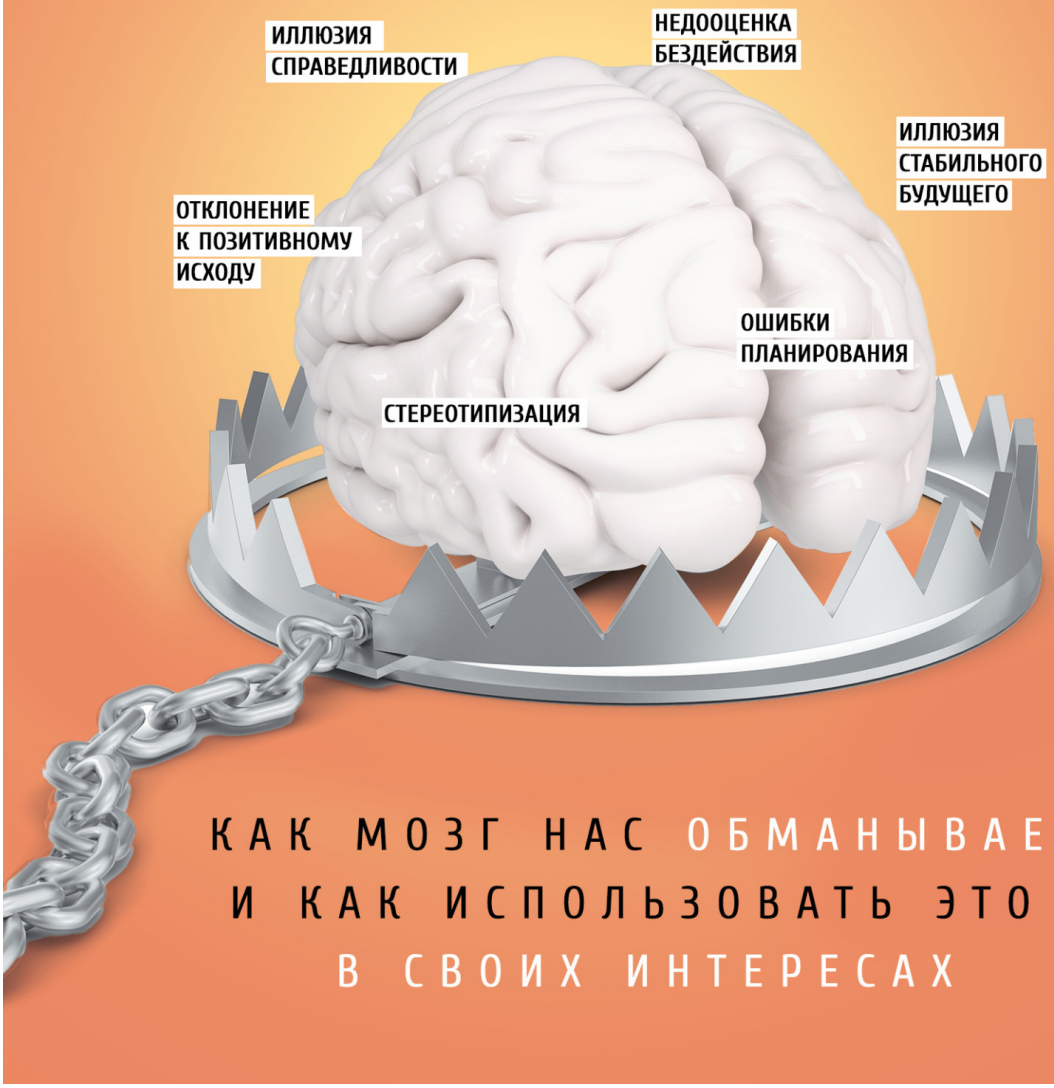
Также благодарю всех активных подписчиков моих соцсетей за то, что активно интересуетесь темами нетестовой психодиагностики и поведенческого анализа, а также за то, что во многом именно вы являетесь теми, кто подталкивает меня к развитию, обучению и совершенствованию.

КНИГА-ТРЕНАЖЕР

Алексей Филатов

[influence]

ЛОВУШКИ И ИЛЛЮЗИИ МОЗГА



КАК МОЗГ НАС ОБМАНЫВАЕТ
И КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО
В СВОИХ ИНТЕРЕСАХ

Примечания

1

Селективное восприятие, см. стр. 24.
Вернуться

2

Ошибка игрока, см. стр. 24.
Вернуться

3

Стереотипизация. См. Главу 13, стр. 87.
Вернуться

4

См. Главу 6. Принцип Поллианны, стр. 45.
Вернуться

5

Эффект Поллианны. См. Главу 6, стр. 45.
Вернуться

6

Предвзятость восприятия среднего. См. Главу 12, стр. 82.
Вернуться

7

Фундаментальная ошибка атрибуции. См. Главу 34, стр. 221.
Вернуться

8

См.: Ограничение выбора. Глава 16, стр. 101.
Вернуться

9

См.: Иллюзия стабильной уникальности. Глава 3, стр. 27.
Вернуться

10

Эффект Форера. См. Главу 5, стр. 38.
Вернуться

11

Эффект прайминга. См. Главу 51, стр. 327.
Вернуться

12

Недооценка бездействия. См. Главу 9, стр. 64.
Вернуться

13

Эффект Делмора. См. Главу 1, стр. 15.

Вернуться

14

Эффект Даннинга – Крюгера. См. Главу 42, стр. 274.
Вернуться

15

Стереотипизация. См. Главу 13, стр. 87.
Вернуться

16

Эвристика доступности. См. Главу 10, стр. 71.
Вернуться

17

Эффект обладания. См. Главу 41, стр. 269.
Вернуться

18

Предпочтение знакомого. См. Главу 18, стр. 118.
Вернуться

19

Неприятие потери. См. Главу 40, стр. 257.
Вернуться

20

Ошибка планирования. См. Главу 54, стр. 342.
Вернуться

21

Эффект Делмора. См. Главу 1, стр. 15.
Вернуться

22

Предпочтение знакомого. См. Главу 18, стр. 118.
Вернуться

23

Предпочтение знакомого. См. Главу 18, стр. 118.
Вернуться

24

Эффект прайминга. См. Главу 51, стр. 327.
Вернуться

25

Эффект обладания. См. Главу 41, стр. 269.
Вернуться

26

Поведенческая конфирмация. См. Главу 14, стр. 93.
Вернуться

27

Стереотипизация. См. Главу 13, стр. 87.
Вернуться

28

Отклонение в сторону результата. См. Главу 8, стр. 57.
Вернуться

29

Предвзятость восприятия среднего. См. Главу 12, стр. 82.
Вернуться

30

Эффект оправдания усилий. См. Главу 33, стр. 216.
Вернуться

31

Эффект псевдоуверенности. См. Главу 11, стр. 77.
Вернуться

32

Эвристика доступности. См. Главу 10, стр. 71.
Вернуться

33

Принцип Поллианны. См. Главу 6, стр. 45.

Вернуться

34

Эффект обладания. См. Главу 41, стр. 269.
Вернуться

35

Неприятие потери. См. Главу 40, стр. 257.
Вернуться

36

Предвзятость подтверждения. См. Главу 32, стр. 205.
Вернуться

37

Эффект ореола. См. Главу 17. Красивое – значит качественное, стр. 108.
Вернуться

38

Эффект обладания. См. Главу 41, стр. 269.
Вернуться

39

Ограничение выбора. См. Главу 16, стр. 101.
Вернуться

40

Эффект якоря. См. Главу 52, стр. 333.
Вернуться

41

Иллюзия стабильной уникальности. См. Главу 3, стр. 27.
Вернуться

42

Хоторнский эффект. См. Главу 7, стр. 51.
Вернуться

43

Ошибка выжившего. См. Главу 27, стр. 180.
Вернуться

44

Эффект проклятия знания. См. Главу 21, стр. 143.
Вернуться

45

Недооценка бездействия. См. Главу 9, стр. 64.
Вернуться

46

Эвристика доступности. См. Главу 10, стр. 71.

Вернуться

47

Эффект якоря. См. Главу 52, стр. 333.
Вернуться

48

Предвзятость подтверждения. См. Главу 32, стр. 205.
Вернуться

49

Отклонение к позитивному исходу. См. Главу 26, стр. 176.
Вернуться

50

Недооценка бездействия. См. Главу 9, стр. 64.
Вернуться

51

Неприятие потери. См. Главу 40, стр. 257.
Вернуться

52

Эвристика доступности. См. Главу 10, стр. 71.
Вернуться

53

Эффект первенства. См. Главу 15, стр. 97.
Вернуться